

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨)

(ب)

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم: (رباعي): نواف بن رزيق بن هنيدي القرشي الكلية: التربية القسم: الإدارة التربوية والتخطيط

التخصص: إدارته تربويه وتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة: الماجستير

عنوان الأطروحة: ((إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة من التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية))
السعودية

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد...

فبناء على توصيه اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٨ / ٦ / ١٤٢٠ هـ

بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم . فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة

في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ..

والله الموفق ،،،

أعضاء اللجنة

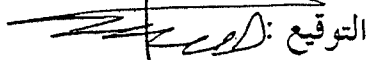
مناقش من خارج القسم

الاسم : د . خلف دبلان الوديناني

التوقيع : 

مناقش من داخل القسم

الاسم : د . هاشم بن بكر حريري

التوقيع : 

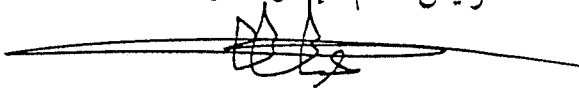
يعتمد

المشرف

الاسم : د . رمضان احمد عيد الصباغ

التوقيع : 

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط



د . عبد المحسن بن محمد هلال

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة .



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٠٣٢٨٩



١٠٥٦
٢٤٨٩

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي

وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير

في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالب

نواف رزيق القرشي

إشراف

الدكتور/ رمضان أحمد عيد الصباغ

١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّمَا يَأْتِي السَّمَاءَ بِحُجَابٍ مِّنَ السَّحَابِ يَكُونُ السَّمَاءَ كَالرَّهَاءِ إِذْ يَسُدُّ بِحُجَابٍ مِّنَ السَّحَابِ يَكُونُ السَّمَاءَ كَالرَّهَاءِ إِذْ يَسُدُّ بِحُجَابٍ مِّنَ السَّحَابِ

(سورة الرعد : آية ١١)

(ج)

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : " إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية " .

مشكلة الدراسة : تحددت في التساؤل الرئيس التالي :

ما اسهامات إدارة التغيير في تحقيق فعالية العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية ؟

والأسئلة الفرعية التالية :

١- ما طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير وتطوير المؤسسات التعليمية ؟

٢- ما استراتيجيات وخطط التنمية البشرية بالمملكة العربية السعودية ؟

٣- ما سياسات التغيير وبرامجه في التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية ؟

٤- كيف يمكن الاستفادة من إدارة التغيير في تطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية ؟

منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وسارت فصول الدراسة نتيجة للمنهجية المستخدمة وللوصول إلى الإجابة عن الأسئلة السابقة كالتالي :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .

الفصل الثاني : الدراسات السابقة .

الفصل الثالث : إدارة التغيير وتطوير المؤسسات التعليمية نموذج نظري مقترح .

الفصل الرابع : تنمية الموارد البشرية بخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية .

الفصل الخامس : سياسات التغيير بالتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية .

الفصل السادس : نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته ، والتي تمثل أهمها فيما يلي :

١- إن إدارة التغيير في التربية تعني تغييراً في الإدارة وصولاً لإدراك رؤى عقلية لأفراد هذه الإدارة فتستشرف المستقبل وتحديث التغيير واقعاً معاشاً .

٢- انتهاج سياسات التنمية بالمملكة لانتجاه العمل المستقبلي .

٣- محدودية مشاركة القوى العاملة الوطنية في تحقيق أهداف التنمية .

٤- تحول سياسات التغيير بالتعليم الثانوي إلى إعداد القوى البشرية المؤهلة والمدربة .

٥- قلة الإقبال على التعليم الثانوي الفني ، وتذبذب أعداد الملتحقين بأنواعه

المختلفة .

يعتمده ، عبدكليه التربيه

المشرف

الباحث

د . صالح بن محمد السيف

د . رمضان احمد عيد حسين

نواف بن كزيب القرظي

سبحانك وتعالى

« بسم الله الرحمن الرحيم » فاتحة كل خير وتمام كل نعمة . الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم .

أحمده سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ، وأشكره سبحانه على مزيد فضله وجميل عطائه وإحسانه .

والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .
يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من له الفضل - بعد الله عز وجل - في إعداد رسالتي هذه .

يشرفني أن أتقدم إلى سعادة د/ رمضان أحمد عيد الأستاذ المشارك بالقسم ، المشرف على الرسالة بكل التقدير والإعزاز الذي أولاني بكريم عنايته ولم يدخر جهداً ولا وقتاً بتوجيهاته السديدة ، وتوجيهي في كل صغيرة وكبيرة كي تظهر رسالتي العلمية بالصورة التي أملها وأرجوها ، وآملاً أن تكون رسالتي بالشكل والمضمون الذي يليق بجامعة العريقة « أم القرى » والقسم الذي أشرف بالانتماء إليه « قسم الإدارة التربوية والتخطيط » بكلية التربية ، جزى الله سعادة د/ رمضان أحمد عني كل الجزاء خيراً ، وعمراً مديداً ، ونفعنا الله بعلمه وسديد آرائه وأفكاره

وإلى سعادة العميد متقاعد/ عبد الله يوسف رمضان مدير شرطة العاصمة المقدسة سابقاً كل التقدير لما قدمه لي من تشجيع ودعم لمواصلة دراساتي العليا ، كما يسرني أن أشكر سعادة اللواء/ سعد بن جابر الشنبري مدير شرطة العاصمة الذي أتاح لي مواصلة دراستي للحصول على درجة الماجستير ، وذلك لما قدمه لي من تشجيع ودعم غير محدود .

وإلى سعادة أ.د/ محمد بن مريسي الحارثي عميد كلية اللغة العربية سابقاً ، كل التقدير والشكر على مراجعته اللغوية للرسالة .

(هـ)

وإلى كل من سعادة د/ عبد المحسن هلال رئيس القسم ، وسعادة د/ مسعود خضر القرشي المرشد الأكاديمي بالقسم على دعمهما وتشجيعهما لي . . لهما كل التقدير والإعزاز .
ولا يفوتني أن أشكر سعادة د/ حمزة عقيل رئيس القسم السابق على ما قدمه لي من عون ونصح .

وكذلك لسعادة د/ جويبر بن ماطر الثبيتي الأستاذ المشارك بالقسم كل التقدير والإعزاز على كل ما قدمه لي من نصح ودعم وتشجيع .

وإلى سعادة د/ حسام إسماعيل الأستاذ المساعد بكلية التربية للبنات بجدة كل الشكر والتقدير علي مراجعته للرسالة وآرائه السديدة ، وإلى أسرتي العلمية أساتذة وزملاء ، والتي أتشرف بالانتماء إليها ، كل التقدير والعرفان على ما قدموه لي من آراء سديدة وتشجيع كبيرين .

وإلى أسرتي : والدي ووالدتي ، إخوتي ، أخواتي ، كل حب وتقدير وإعزاز لما وفروه لي من وقت وتشجيع ودعم .

(و)

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
- الآية الكريمة	أ.
- اعتماد لجنة المناقشة	ب.
- ملخص الدراسة	ج.
- شكر وتقدير	د-هـ.
- فهرس المحتويات	و-ط.
- قائمة الجداول والأشكال	ي-ك.
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١-١٤
- مقدمة	٢.
- مشكلة البحث	٥.
- حدود البحث	٨.
- أهمية البحث	٨.
- أهداف البحث	٨.
- منهج البحث	٩.
- مصطلحات البحث	١٠.
- خطوات البحث	١٣.
الفصل الثاني : الدراسات السابقة	١٥-٣٧
- مقدمة	١٦.
- أولاً : دراسات تناولت إدارة التغيير	١٦.
- ثانياً : دراسات تناولت التعليم الثانوي والتنمية الاقتصادية	٢٨.
الفصل الثالث : إدارة التغيير مدخل لتطوير المؤسسات التعليمية	
نموذج نظري مقترح	٣٨-٦١
- تمهيد	٣٩.

تابع فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
أولاً : التغييرات العالمية وانعكاساتها على مفاهيم الإدارة التربوية	٤٠
١ - التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي	٤١
٢ - التحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي	٤٢
٣ - التحول من المركزية إلى اللامركزية	٤٣
٤ - التحول من تكنولوجيا القوة إلى التكنولوجيا الفائقة	٤٤
ثانياً : إدارة التغيير : المفهوم والأهداف والأبعاد	٤٥
- مفهوم إدارة التغيير وأهدافها	٤٦
- أبعاد إدارة التغيير	٥٣
ثالثاً : إدارة التغيير في التربية : نموذج نظري مقترح	٥٥
الفصل الرابع : تنمية الموارد البشرية بخطط التنمية في المملكة العربية السعودية	
٦٢-٩٨	
- تمهيد	٦٣
أولاً : الظروف المحلية وأثرها على خطط التنمية بالمملكة	٦٣
١ - النمو السكاني المتصاعد	٦٤
٢ - الدور المتنامي للقطاع الخاص	٦٥
٣ - تحسين فرص العمالة السعودية	٦٧
٤ - الهجرة بين المناطق والتزوح إلى المراكز الحضرية	٧١
ثانياً : أهداف تنمية الموارد البشرية	٧٣
١ - أهداف تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية الرابعة	٧٤
٢ - أهداف تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية الخامسة	٧٦
٣ - أهداف تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية السادسة	٨٠
ثالثاً : سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطط التنمية	٨٩

تابع فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
١ - سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية الرابعة . . .	٨٩
٢ - سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية الخامسة . . .	٩٢
٣ - سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية السادسة . . .	٩٥
الفصل الخامس : سياسات التغيير بالتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية	
١٢٩-٩٩	
- تمهيد	١٠٠
- أولاً : أهداف التعليم الثانوي الحالية والمستقبلية	١٠١
- ثانياً : سياسات وبرامج التغيير في التعليم الثانوي	١٠٩
١ - سياسات وبرامج التغيير في التعليم الثانوي خلال خطة التنمية الرابعة	١١٠
٢ - سياسات وبرامج التغيير في التعليم الثانوي خلال خطة التنمية الخامسة	١١٣
٣ - سياسات وبرامج التغيير في التعليم الثانوي خلال خطة التنمية السادسة	١١٨
- ثالثاً : معوقات التغيير بالتعليم الثانوي :	١٢١
١ - قضايا عامة :	١٢٢
أ - الكفاءة الداخلية	١٢٢
ب - مركزية إدارة التعليم	١٢٣
ج - القيادات التربوية المؤهلة	١٢٣
٢ - قضايا تتصل بالتعليم الثانوي :	١٢٤
أ - التوازن بين الثقافة العامة والثقافة المهنية	١٢٤

تابع فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٢٦	ب - الكفاية الداخلية للتعليم الثانوي
١٢٧	ج - تنوع التعليم الثانوي وأسس اختيار التلاميذ
١٣٠-١٣٩	الفصل السادس : نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته
١٣١	- تمهيد
١٣١	أولاً : نتائج البحث
١٣١	١- نتائج عامة
	٢- نتائج تتعلق بتنمية الموارد البشرية بخطط التنمية في المملكة
١٣٣	العربية السعودية
	٣- نتائج تتعلق بسياسات التغيير وبرامجه في التعليم الثانوي في
١٣٤	المملكة العربية السعودية
١٣٧	ثانياً : توصيات البحث ومقترحاته
١٤٢	قائمة المراجع :
١٤٣	أولاً : المراجع العربية
١٥١	ثانياً : المراجع الأجنبية

(ي)

قائمة الجداول والأشكال

الرقم	الجدول أو الشكل	الصفحة
جدول رقم (١) :	الفرق بين التغيير الجذري والتغيير المحدود	٤٩
شكل رقم (١) :	منظومة إدارة التغيير	٥٢
شكل رقم (٢) :	نموذج للعلاقة بين إدارة التغيير وخطط التنمية والتعليم الثانوي	٥٨
شكل رقم (٣) :	منظومة إدارة التغيير في التربية	٦٠
جدول رقم (٢) :	إجمالي المواطنين السعوديين في سن العمل خلال خطة التنمية الرابعة	٦٨
جدول رقم (٣) :	توزيع العمالة بين القطاعين الخاص والحكومي خلال خطة التنمية الخامسة	٦٩
جدول رقم (٤) :	تقديرات القوى العاملة المدنية السعودية خلال خطة التنمية السادسة	٧٠
جدول رقم (٥) :	الأهداف المحددة في خطة التنمية الرابعة لخريجي التعليم العام من السعوديين	٧٥
جدول رقم (٦) :	الأهداف المتوقعة للطلبة والطالبات في التعليم العام خلال خطة التنمية الخامسة	٧٧
جدول رقم (٧) :	الأهداف المتوقعة للمستجدين والخريجين خلال فترة خطة التنمية الخامسة	٧٩
جدول رقم (٨) :	الأهداف المحددة لمجموع المستجدين والمستجدات بالمملكة في التعليم العام خلال خطة التنمية السادسة	٨١
جدول رقم (٩) :	الأهداف المحددة لمجموع الخريجين والخريجات بالمملكة في التعليم العام خلال خطة التنمية السادسة	٨٢
جدول رقم (١٠) :	الأهداف المحددة لمجموع المستجدين والخريجين بالمملكة من التعليم الفني خلال خطة التنمية السادسة	٨٥

(ك)

تابع قائمة الجداول والأشكال

الرقم	الجدول أو الشكل	الصفحة
جدول رقم (١١) :	الأهداف المحددة للنمو في التدريب خلال خطة التنمية السادسة للجهات الحكومية الأخرى والتدريب في القطاع الخاص	٨٧
جدول رقم (١٢) :	التطور الكمي لبيانات المرحلة الثانوية خلال السنوات ١٤١١/١٤١٢هـ إلى ١٤١٥/١٤١٦هـ	١٠٣
جدول رقم (١٣) :	التطور الكمي لبيانات التعليم الثانوي الفني خلال السنوات ١٤١١/١٤١٢هـ إلى ١٤١٥/١٤١٦هـ	١٠٤
جدول رقم (١٤) :	تطور أعداد المسجلين والخريجين بالمعاهد الثانوية التجارية خلال الفترة من ١٤٠٥هـ إلى ١٤١٠هـ	١١٣
جدول رقم (١٥) :	التطور الكمي في العناصر الرئيسة للعملية التعليمية خلال خطة التنمية الخامسة	١١٤
جدول رقم (١٦) :	التطور الكمي لبيانات التعليم الفني خلال السنوات ١٤١١/١٤١٢هـ حتى ١٤١٥/١٤١٦هـ	١٢١
جدول رقم (١٧) :	تطور الميزانية العامة للدولة والتعليم ولوزارة المعارف خلال خطتي التنمية الرابعة والخامسة	١٢٢
جدول رقم (١٨) :	النمو الكمي للقيود بالتعليم الثانوي العام والفني في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ١٣٩٠هـ إلى ١٤١٥هـ ..	١٢٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشير التحولات السريعة والمتلاحقة التي نعيشها اليوم إلى تغييرات تربوية عديدة يتمثل أهمها في : ظهور مفهوم التنمية الشاملة وإسهامات النظم التعليمية في تحقق تنمية الموارد البشرية ، وتهيء الإدارة التربوية آتاحة الفرص للأفراد لاستخدام طاقاتهم الإبداعية - إذ هم الدعامة الرئيسة للنجاح - وذلك من خلال اهتمامها بالمنظمات التعليمية وتحقيقها للإصلاحات والتغييرات اللازمة (كومبز ، ١٩٨٧ م ، ص ص ٣٧ - ٣٩) .

ويعني هذا أن نتائج البحوث والدراسات المعاصرة تطالب بالتغيير في المؤسسات التعليمية وخاصة مدارس التعليم الثانوي من حيث أن إدارة التغيير في هذا المستوى من التعليم تحقق مشاركة أكبر من قبل هيئة العاملين وأولياء الأمور كما تتيح المزيد من الفرص للارتفاع بالمستوى المهني للمعلمين ، ونجاحهم في تحقيق إنجازات تعليمية أفضل ، وربط النواتج التعليمية والتربوية بحاجات المجتمع ، وتنميته ، ويعني ذلك أن إدارة التغيير تهتم بتوجيه ومراقبة عمليات التنفيذ الفعلي على المستوى المدرسي باعتبارها تتسم بالتجديد ، ومواجهة متطلبات تنمية المجتمع تنمية شاملة يحقق إسهامات أفرادها في حركة الإنتاج ومتطلبات سوق العمل .

وتشير دراسة (البهواشي ، ١٩٩٥ ، ص ص ٣٨٢ - ٣٨٣) إلى سمات عديدة للتغيير ، يمكن أن تحقق أهداف الارتباط بين التعليم الثانوي والتنمية ، وهي :

١ - أن التغيير يرتبط بصورة مباشرة بظروف المجتمع ، وعلى إدارة التغيير أن تقوم بدراسة ومراعاة الظروف الاجتماعية ، وواقع المجتمع وتطلعاته التنموية .

٢ - أن عملية التغيير تمر في سلسلة من المراحل والأحداث ، حيث تبدأ بإدراك الحاجة إلى التغيير وإمكانية إحداثه ، وتنتهي بحدوث هذا التغيير ، بالإضافة إلى أنها

تتكون من عناصر كثيرة ، مدخلات ومخرجات ، وكذلك أفراد ومؤسسات يسعون إلى تحقيق غايات معينة .

٣- إن إدارة التغيير تحقق مشاركة كافة المعنيين من معلمين وأولياء أمور وطلاب ، وكذلك رجال أعمال ومؤسسات الإنتاج في عمليات التغيير وإدارتها .

٤- أن إدارة التغيير توفر عوامل النجاح والفعالية التي تتمثل في : تضافر الجهود القومية والمحلية ، وإحاطة جميع العاملين في التعليم على المستوى القومي والإقليمي والإجرائي بأبعاد التغيير المختلفة .

ويعد التعليم - بصفة عامة - الدعامة الأساس لتحقيق التنمية الاقتصادية ؛ لأنه يهتم بتنمية الموارد البشرية للقيام بدورها في إعداد القوى العاملة المدربة والقادرة على الإسهام في تحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه .

وتشير دراسة (وفا ، ١٤٠٢ هـ ، ص ص ٧-٨) إلى أهمية التعليم الثانوي ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية ، وكذلك إلى التغييرات التي تحدث في سوق العمل وحاجة الإنتاج . حيث أشارت إلى « تعقد الصناعة وتزايد الاعتماد على الميكنة ، وازداد تعقيد الآلات والإدارات ، وبرزت الحاجة إلى التخصص في المهارات في نواح مختلفة لتتواءم مع تطور التكنولوجيا الحديثة ، وبالطبع تلعب الأيدي العاملة دوراً أساسياً في حركة التصنيع ، وقد أدت الحاجة إلى التخصص في المهارات إلى الاهتمام بتوفير الأيدي العاملة للقيام بالصناعات ، وجعلت بلادنا في حاجة ماسة دائماً إلى الفنيين من الأيدي العاملة ، ومن أجل هذا أخذت الدولة بالتخطيط للتعليم الثانوي الصناعي لسد حاجات البلاد من الأيدي العاملة من أجل حركة التصنيع » .

وإذا كانت الدراسة السابقة تركز على حاجة البلاد من القوى العاملة المدربة من أجل مواجهة حركة التغيير في الصناعة والتكنولوجيا الحديثة ، فإن الدراسات التي أعدها (غنيمه ، ١٩٩٦ م) اتصفت بنظرة شاملة كلية إذ ربطت بين بنية التعليم الثانوي والعالي ، وفتح قنوات الاتصال بينهما من جهة ، تقديم نماذج لاستراتيجيات التغيير يمكن الاعتماد عليها للتخطيط للقوى العاملة ومتطلبات سوق العمل الخليجية بصفة عامة من جهة أخرى .

ومن هذه الدراسات ، دراسة بعنوان « نحو رؤية جديدة للتعليم والعمالة في الخليج العربي مع التركيز على البحرين كدراسة حالة » .

حيث قدمت هذه الدراسة (غنيمه ، ١٩٩٦ م ، ص ص ٢١٣ - ١٢٥) ثلاثة نماذج للتخطيط من أجل بناء استراتيجية جديدة للتعليم والتنمية والعمالة ، يمكن عرضها إجمالاً فيما يلي :

أ - النموذج الأول : ويقوم هذا النموذج أساساً على نظرية رأس المال البشري ، بمعنى أنه يمكن تنمية القوى العاملة من خلال التعليم والتدريب الذي يهتم بالإنتاجية .

ب - النموذج الثاني : ويقوم على افتراض أساس بأن سوق العمل مكون من وحدات ليست مفتوحة على بعضها ، ومن ثم فهناك عمال يعملون في وظائف بسيطة وبأجور محدودة وفي أسواق ثانوية ، بينما هناك أسواق أصلية ذات الوظائف الراقية والأجر المجزي ، وعلى هذا فإن هذا النموذج يدعو إلى وظائف جديدة وإعادة توصيف الوظائف الحالية ، وكذلك إعادة النظر في سياسة وهياكل الأجور ، وذلك بما يسمح بانتقال عمال السوق الثانوية إلى السوق الأصلية ، ويتحقق بذلك ارتباط سوق العمل بحاجات المجتمع ككل .

ج - النموذج الثالث : ويعتمد هذا النموذج على أسلوب التوظيف ، من حيث اهتمامه بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية التي تحكم سوق العمل .

ويرى أصحاب هذا النموذج أن النظام الطبقي والنظام الرأسمالي يحرمان العامل أحياناً الانتقال من مهنة بسيطة إلى مهنة أخرى ذات دخل أعلى حتى لو حقق قادراً من التعليم والتدريب .

ومن العرض السابق يمكن القول أن التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية ، يمكن أن يكون القاعدة الأساس التي من شأنها أن تسهم في ربط متطلبات سوق العمالة وحاجة الإنتاج في البلاد لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية . كما أن إدارة التغيير مطلب حيوي وضروري لتطوير التعليم الثانوي وتحقيق فعالية العلاقة بينه وبين القوى العاملة المدربة والمؤهلة للإسهام في تقدم المجتمع ورفاهيته .

مشكلة البحث:

بتحليل العلاقة بين العملية الإنتاجية والتعليم والتدريب ، يمكن القول بأن التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته ومراحله ركن أساس من أركان التنمية البشرية ، فقد أثبتت دراسة (الراوي ، ١٩٨٥ ، ص ١٧) أن « إنتاجية العامل ترتفع بمعدلات تتناسب مع مستوى تحصيله العلمي ، فهي ترتفع بنسبة (٣٠٪) بعد عام واحد من الدراسة الابتدائية ، ونسبة (٣٢٠٪) بعد دراسة ١٣ سنة ، ونسبة (٦٠٠٪) بعد الدراسة الجامعية » .

ونتيجة لما سبق تحول الاهتمام - ومنذ السبعينات الميلادية - بالتعليم الثانوي من إعداد الطلاب لدخول الجامعة ، إلى إعداد الطلاب في مدارس ثانوية فنية متخصصة إعداداً أكثر تنوعاً ، ومرتبطة بالوظيفة ومتطلباتها ، (كومبز ، ١٩٨٧ م ، ص ص ١٥٠ - ١٥١) .

ويعني ذلك أن هناك طلباً متزايداً ومستمرّاً من خريجي التعليم الثانوي الذين يمثلون القوى البشرية المتعلمة والمدرّبة والتي من شأنها أن تسهم في التنمية الاقتصادية ، وهو ما تسعى إليه خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية ، ولقد رصدت هذه الخطط عدة جوانب أو أبعاد تمثل قصوراً في العلاقة بين التعليم الثانوي ومتطلبات سوق العمل وحاجة الإنتاج ، وهي كما يلي :

أ - جاء في خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ ، ص ٨٣) « وتشير تقديرات الخطة الرابعة إلى أن التغييرات في بنية الاقتصاد ستؤدي إلى زيادة الطلب على الأيدي العاملة الماهرة والمتخصصة ، بينما ستخفض نسبة العمالة غير الماهرة والتخصصية ، وفي الوقت ذاته سيزداد عدد السعوديين الذين سيدخلون سوق العمل ، ويبحثون عن وظائف تتطلب مستوى أقل من المهارة . ومن المحتمل أن تتسع الهوة في المستقبل من الناحية النوعية بين المهارات المطلوبة والمهارات المعروضة ، ويشكل هذا أهم العوائق المحتملة أمام زيادة العمالة السعودية لشغل كافة فئات المهن طبقاً للطلب » .

ب - رصدت خطة التنمية الخامسة (١٤١٠ - ١٤١٥ هـ ، ص ١٦٣) ، العلاقة بين أنظمة التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل من الأيدي العاملة الماهرة ، حيث جاء فيها

ما يلي : « تحتاج أنظمة التعليم والتدريب الحالية إلى رفع كفاءتها الداخلية لتخريج المهارات المطلوبة وتنمية الدوافع لدى المتحقيين في سوق العمل لأداء مهامهم بكفاءة في مجالات تخصصهم » .

كما جاء في (ص ٣١١ من الخطة نفسها) « تشير التقديرات إلى ارتفاع متوسط عدد السنوات التعليمية المستثمرة لكل خريج من خريجي التعليم العام ، حيث بلغ المتوسط (١٨) سنة دراسة للبنين و (١٥) سنة دراسة للبنات بدلاً من (١٢) سنة حسب النظام ، وهذا يعني أن هناك مقاعد إضافية قد استخدمت نتيجة للرسوب والتسرب » .

ج- تؤكد خطة التنمية السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠ هـ) على أنه لا يزال هناك قصور واضح في مخرجات نظم التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل وحاجة الإنتاج ، ويتمثل هذا القصور في الآتي :

١- « هناك نقص مؤكد في أعداد الخريجين السعوديين لسد احتياجات التنمية الحالية والمستقبلية ، ومع أن القطاعات الاقتصادية تحتاج إلى المؤهلات والتخصصات كافة وبنسب مختلفة ، إلا أن زيادة الإقبال على التخصصات النظرية قد تزيد بنسب كبيرة دون أن يقابله زيادة تناسبية في أعداد المتحقيين بالتخصصات العلمية والفنية » (ص ١٧٩) .

٢- « استمرار ارتفاع نسب الرسوب في الصف الثالث في المرحلة الثانوية ، وانخفاض معدلات الفاعلية الداخلية نتيجة لارتفاع نسب الرسوب والتسرب وكذلك ارتفاع متوسط عدد السنوات المستثمرة في تخريج الطالب من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الثانوية » (ص ٢٩٩) .

٣- « مع ازدياد عدد الطلاب والطالبات المتخرجين من الثانوية العامة ، تواجه مؤسسات التعليم ما فوق الثانوي طلباً اجتماعياً متزايداً ، ويثار جدل حول هذا الموضوع ، فمنهم من يرى ضرورة أن تكون الجامعات قادرة على استيعاب جميع الطلاب الراغبين في مواصلة تعليمهم ، ذكوراً وإناثاً ، في حين يرى آخرون ضرورة أن تستوعب الجامعات نسبة محدودة فقط من خريجي الثانوية العامة تكون لديهم الكفاءة والقدرة والرغبة في مواصلة الدراسة الجامعية » (ص ٣٠١) .

ويتبين من العرض السابق لجوانب أو أبعاد القصور في علاقة التعليم الثانوي بمتطلبات سوق العمل وحاجة الإنتاج ، والتي رصدتها خطط التنمية الثلاث الأخيرة ، أن الظروف المحلية والدولية أثرت بدرجة كبيرة على السياسات التخطيطية الحكومية لخطة التنمية السادسة ، وفيما يلي أهم هذه الظروف :

- النمو السكاني المتصاعد .
- انخفاض موارد الدولة المالية .
- الدور المتنامي للقطاع الخاص .
- استمرار عدم الاستقرار في أسواق النفط والغاز .
- تعاظم دور القدرات العلمية والتقنية في تحديد المزايا النسبية للتجارة الدولية ، وتراجع الأهمية النسبية للموارد الطبيعية .

- تزايد الاهتمام العالمي بقضايا (البيئة والتنمية) وتبني الدول الصناعية فكرة فرض ضرائب جديدة على استهلاك النفط الخام ومنتجاته بذريعة حماية البيئة (خطة التنمية السادسة ، ١٤١٥ - ١٤٢٠ هـ ، ص ص ٨٨ - ٩١) .

وتمثل هذه الظروف المحلية والدولية تغييرات أساسية من شأنها توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل كيفية مواجهة هذه التغييرات وتأثيراتها المستقبلية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية ، والتفكير في أن التعليم والتدريب هو الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وتنميتها من أجل إعداد القوى العاملة المدربة والمؤهلة لذلك .

ومن ثم تهتم الدراسة بإدارة التغيير وعده مدخلاً لتحقيق فعالية العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية .

وفي ضوء العرض السابق لمشكلة البحث ، يمكن صياغة السؤال الرئيس فيما يلي :

ما إسهامات إدارة التغيير في تحقيق فعالية العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية ؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيس ، تثار أسئلة فرعية كما يلي :

- ١ - ما طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير وتطوير المؤسسات التعليمية؟
- ٢ - ما استراتيجيات خطط التنمية نحو استثمار القوى البشرية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣ - ما سياسات التغيير في التعليم الثانوي الحالية والمستقبلية؟
- ٤ - كيف يمكن الاستفادة من إدارة التغيير في تطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية .

حدود البحث:

تمثل حدود البحث في دراستها للعلاقة بين التعليم الثانوي بشقيه العام والفني وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية في المحاور الأساسية التالية :

- أ - أهداف تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية .
- ب - سياسات و برامج تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية .
- ج - سياسات التغيير بالتعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية .

كما يقتصر البحث في تناوله لخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية على خطط التنمية الثلاث الأخيرة (الرابعة ، والخامسة ، والسادسة) .

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في أنه يتناول إدارة التغيير مدخلاً حديثاً في الفكر الإداري لتنمية وتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية ، وخطط التنمية بها ، وصولاً إلى إحداث التغيير التربوي المنشود .

كما يعرض البحث لأهمية إعداد القوى العاملة المدربة والمؤهلة وإسهاماتها في تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بالمملكة .

أهداف البحث:

يسعى البحث للوصول إلى الأهداف التالية :

أ - التعرف على مفهوم إدارة التغيير ، وإسهامها في تطوير المؤسسات التعليمية عامة ، ومؤسسات التعليم الثانوي خاصة .

ب - تحديد أهم استراتيجيات خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية من أجل إحداث التغيير المنشود في تنمية الموارد البشرية القادرة على الإسهام في هذا التغيير .

ج - تحليل واقع التعليم الثانوي بالمملكة ، وتحديد أهم أبعاد التغيير في التعليم الثانوي الحالية والمستقبلية .

د - الوصول إلى توصيات عامة ومقترحات إجرائية من أجل تطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة .

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته للعلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة ، « وعلى الرغم من أن هدف الوصف هو أبسط أهداف العلم إلا أنه أكثرها أساسية ، فبدونه يعجز العلم عن التقدم إلى أهدافه الأعلى ، والمهمة الجوهرية للوصف هي أن يحقق للباحث فهماً أفضل للظاهرة موضع البحث » . (أبو حطب وصادق ، ١٩٩١ م ، ص ١٠٢ - ١٠٣) .

والمنهج الوصفي لا يقف عند حد الوصف فقط ، أو تقرير ما هو الواقع الفعلي للظاهرة موضوع البحث والدراسة منفصلة عن عناصرها ومكوناتها ، ولكن « المنهج الوصفي يحاول الإجابة على السؤال الأساسي في العلم (ماذا ؟) أي ما هي طبيعة الظاهرة موضع البحث ، ويشمل ذلك تحليل بنيتها وبيان العلاقات بين مكوناتها » (أبو حطب وصادق ، ١٩٩١ م ، ص ١٠٤) .

وبتطبيق المنهج الوصفي على مشكلة البحث ، يمكن عرض الخطوات المنهجية التالية :

أ - إدارة التغيير مدخلاً لتطوير المؤسسات التعليمية .

ب - استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية .

ج - سياسات التغيير بالتعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية .

مصطلحات البحث:

تعرض الدراسة أهم المصطلحات الواردة في البحث كما يلي :

١ - التغيير :

وهو في اللغة بمعنى التحوّل ، يقال : تغايرت الأشياء إذا اختلفت ، ومن معانيه انتقال الحال من الصلاح إلى الفساد .

وفي اللغة العربية تعود إلى الفعل (غَيَّرَ) الدهر : أحواله وأحداثه المتغيرة ، وأيضاً (تغيرت) الأشياء : اختلفت (المعجم الوجيز ، ١٩٨٠م ، ص ٤٥٨) .

وأيضاً التغيير « بمعنى إزالة ما هو فاسد ، وإحلال ما هو صالح محله ، فهذا جوهر الأديان والشرائع التي أنزلها الله - تعالى - على أنبيائه ورسله » (طنطاوي ، ١٩٩١م ، ص ٢٢) .

أما عن التغيير من وجهة النظر الإدارية ، فإنه في نظر (عامر ، ١٩٩١م ، ص ٥٢) « يمثل التغيير وحسن إدارته - حيث الحركة ومواكبة التغييرات - أحد الفروض التي تقوم عليها منظمات العمل الإنسانية لدواعي الاستمرارية ، والنمو حيث التفاعل بين كافة الأطراف من ذوي المصلحة في التعامل مع المنظمة من جانب ، والتفاعل مع العالم الخارجي المحيط بالمنظمة من جانب آخر ، ومن ثم تأتي ديناميكية الطابع ، وحتمية التغيير كغرض رئيسي يحكم استمرارية المنظمة في مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسئولياتها تجاه المجتمع وتجاه الأطراف المعنية ، وفي الطابع الحركي إشارة إلى الأخذ ببداءات التطور والنمو الاقتصادي ، والأخذ بأسباب التغيير المادي ، والفكري من أجل تحسين الإنتاجية » .
وتشير التعريفات السابقة (للتغيير) إلى مفهوم أساس وهو أن التغيير يعني الانتقال من حال إلى حال أفضل ، بمعنى أن التغيير يعني التطور والاستمرارية للمنظمة الإدارية .

٢ - إدارة التغيير :

يشير (الزهراني ، ١٤١٦هـ ، ص ٢٤٩) إلى « تعاضم اهتمام العلماء اليوم بمدخل تخطيط التغيير وإدارته ، خاصة مع ثبوت إخفاق المداخل التقليدية في الإدارة في التعامل

مع التغيير والتحكم فيه والسيطرة عليه وتوجيهه الوجهة المرغوبة ، وقد عزز الاهتمام بهذا المدخل الحديث القناعة بقدرة الإنسان على استخدام العلم والتكنولوجيا والخبرات الإنسانية في التخطيط للتغيير .

ويوضح ما سبق ، أن إدارة التغيير من المداخل الحديثة في الإدارة التي من شأنها أن تتيح الفرصة للإنسان في التعامل مع ضرورات التغيير ومتطلباته ، والتحكم فيه وتوجيهه إلى الأهداف المرغوبة .

ويقدم (عامر ، ١٩٩١ م ، ص ٥١) تعريفاً مختصراً لإدارة التغيير فيشير إلى أن إدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعاليتها لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة بقصد خدمة الأهداف المنشودة للاضطلاع بالمسئوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال .

ويؤكد هذا التعريف على استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعاليتها ، أي تحقيق الأهداف المنشودة في أقل وقت ممكن ، وبأكبر فائدة ممكنة ، وهي أهداف تسعى إليها الإدارة بصفة عامة .

وإجمالاً للقول فإن إدارة التغيير هي تلك الإدارة التي تستطيع التكيف مع التغيير ومتطلباته ، ومن ثم يمكنها بعد ذلك إحداثه وتنميته من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية .

٣ - إدارة التغيير التربوي :

يشير (عيد ، ١٩٩٥ م ، ص ٢٣) إلى أن التغيير التربوي « يعني مجموعة من القيم والممارسات التربوية التي توجه التطوير والاستحداث من أجل استباق وقيادة التغيير متمثلة في الابتكار والإبداع ، وصولاً لمشاركة النظم التعليمية في التخطيط المستقبلي للسياسة التعليمية والتربوية في المجتمع » .

ومن هذا التعريف ، يمكن القول أن المنظمات التعليمية باعتبارها منظومات فرعية من نظام أكبر هو المجتمع ، لا تستطيع أن تحيا بمعزل عن المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية ، وأن التربويين من إداريين ومعلمين وعاملين ، عليهم جميعاً وعلى كافة المستويات التخطيطية والتنظيمية



أن يشاركوا في صنع المستقبل ، ومواجهة التغيير بأساليب تخطيط وتغيير علمية ، و « أن نكف كتربيين ومخططين عن النظر إلى المستقبل باعتباره مسألة تأملية أو تكهنية ، وأن نبدأ في التفكير والتخطيط للمستقبل حتى نتجنب الأزمات التي ستمر بالنظام التعليمي ، ولكي لا نجد أنفسنا مضطرين فجأة لإحداث تغييرات لا مفر منها في النظام التعليمي وبدون سابق تخطيط » (زاهر ، ضياء الدين ، ١٩٩١ م ، ص ٢٠) .

ويتضح بذلك أن إدارة التغيير التربوي هي التنظيمات الإدارية التعليمية والتربوية التي يقع على عاتقها مسئولية تسيير العمل التعليمي بنجاح بحيث يحقق هذا العمل العلاقة العضوية بين المجتمع ككل والتغييرات الحادثة سواء كانت إقليمية أو عالمية ، وهو ما يحقق للمؤسسات التعليمية الاستمرارية والنمو من جانب ، والاسهام في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جانب آخر .

وهذا هو المفهوم الذي ستسير عليه الدراسة في عرضها وتناولها للتعليم الثانوي وعلاقته بخطة التنمية بالمملكة العربية السعودية .

٤ - التعليم الثانوي :

يعد « التعليم الثانوي المستوى الثاني من التعليم النظامي في معظم الدول ، وتقع مدارسه بين مستوى التعليم الابتدائي والتعليم العالي الذي تمثله الكليات والجامعات » . (فتحي وآخرون ، ١٩٩٦ م ، ص ١٢٦) .

ويختلف تنظيم التعليم الثانوي بين دول العالم ، ففي بعض مدارسه يضم التعليم المتوسط ، وهو ما كان مطبقاً في مدارس المملكة العربية السعودية حتى عام ١٣٧٧ هـ ، واعتباراً من العام التالي ١٣٧٨ هـ قسم التعليم الثانوي إلى مرحلتين مدة كل منهما ثلاث سنوات هما : المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية . (السنبلي وآخرون ، ١٤١٧ هـ ، ص ١٧٩) .

كذلك تجدر الإشارة إلى أن التعليم الثانوي يتسم بالتنوع والتعدد من حيث طبيعة الدراسة والهدف منها : فهناك تعليم عام أكاديمي ثانوي وتعليم فني ثانوي ، والأول منهما

يهدف بصفة أساس إلى إعداد طلابه لمواصلة التعليم العالي ، بينما يهدف التعليم الفني إلى إعداد طلابه لدراسة مهنية وظيفية .

نظراً لهذه الاختلافات العديدة في بنية التعليم الثانوي ، وطبيعة الدراسة في مدارسها ، والهدف أو الأهداف التي يسعى كل نمط من أنماط التعليم الثانوي إلى تحقيقها ، فإن الدراسة تحدد مصطلح التعليم الثانوي بأنه ذلك « التعليم الذي يشمل ثلاث سنوات دراسية بعد مرحلة التعليم المتوسط ، ويشمل هذا التعليم كل أنماط التعليم الثانوي سواء العام (النظري) ، أو الفني (المهني) والذي يشمل التعليم (الصناعي ، والزراعي ، والتجاري) . كما سيقصر عرض الدراسة لواقع التعليم الثانوي الفني من خلال جهود " المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني " ، باعتبارها المؤسسة الحكومية الرسمية والمسئولة عن التعليم الثانوي الفني بالملكة العربية السعودية .

خطوات البحث:

يسير البحث وفق الخطوات التالية :

أولاً : الإطار العام للبحث ، ويشمل : المقدمة ، ومشكلة البحث وحدودها ، وأهمية البحث وأهدافه ، والمنهج المستخدم ، ومصطلحات البحث وخطواته .

ثانياً : الدراسات السابقة ، وتشمل :

١ - دراسات تتعلق بإدارة التغيير .

٢ - دراسات تتعلق بالتعليم الثانوي والتنمية الاقتصادية .

ثالثاً : إدارة التغيير مدخل لتطوير المؤسسات التعليمية ، ويشمل المحاور التالية :

١ - تمهيد .

٢ - التغييرات العالمية وانعكاساتها على مفاهيم الإدارة التربوية .

٣ - إدارة التغيير : المفهوم والأهمية والأبعاد .

٤ - إدارة التغيير في التربية : تصور نظري .

رابعاً : تنمية الموارد البشرية بخطط التنمية في المملكة العربية السعودية ، ويشمل

المحاور التالية :

١ - تمهيد .

٢ - الظروف المحلية وأثرها على خطط التنمية بالمملكة .

٣ - أهداف تنمية الموارد البشرية في خطط التنمية .

٤ - سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطط التنمية .

خامساً : سياسات التغيير بالتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية ، ويشمل

المحاور التالية :

١ - تمهيد .

٢ - أهداف التعليم الثانوي الحالية والمستقبلية .

٣ - سياسات وبرامج التغيير بالتعليم الثانوي .

٤ - معوقات التغيير بالتعليم الثانوي .

سادساً : نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته ، ويشمل :

أولاً - نتائج البحث .

أ - نتائج عامة .

ب- نتائج تتعلق بتنمية الموارد البشرية بخطط التنمية في المملكة

العربية السعودية .

ج- نتائج تتعلق بسياسات وبرامج التغيير في التعليم الثانوي في

المملكة العربية السعودية .

ثانياً - توصيات البحث ومقترحاته .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

يعرض الفصل الثاني للدراسات السابقة ، وتناولها لأبعاد أو جوانب موضوع الدراسة الحالية تحقيقاً للمقولة التي تعبر عن أهمية أن يبدأ الباحث دراسته من حيث انتهى الآخرون ، وتوضيح مدى الاختلاف والتشابه بين دراسته والدراسات السابقة ، كما أنها تمثل المنطلقات النظرية للبحث والدراسة ، ومن أجل الإفادة منها في التعرف على المفاهيم الأساس لموضوع الدراسة الحالية والإلمام بكافة عناصره وأبعاده .

وتنقسم الدراسات السابقة - التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية - إلى قسمين

رئيسين هما :

١ - دراسات تناولت إدارة التغيير .

٢ - دراسات تناولت التعليم الثانوي والتنمية الاقتصادية .

وتعرض الدراسات السابقة وفق محاور رئيسة تتناول الهدف من الدراسة ومنهجيتها ، مع عرض لأهم الخطوات التي سارت فيها لتحقيق الهدف منها ، وأهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها ، ويعقب كل قسم تعليق عام على الدراسات التي تتعلق به ، وذلك مع بيان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

أولاً : دراسات تناولت إدارة التغيير

وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي :

١ - دراسة منصور ، (١٩٩٥ م) بعنوان :

« إدارة التغيير الاستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم في المملكة العربية

السعودية » .

تناولت هذه الدراسة طبيعة التغيير في النظم التعليمية وعملية إدارته في النظام التعليمي السعودي ، والتركيز على طبيعة عمليات التغيير التربوي .

وتحدد هدف الدراسة في التعرف على استراتيجيات التغيير وكيفية تنفيذ التغيير التربوي في أرض الواقع من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية ، ومدى تأثيرها على إدارة التغيير التربوي والمهارات اللازمة لعمليات التغيير .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لوصف عمليات إدارة التغيير التربوي ، وتشخيص واقع إدارة التغيير في النظم التعليمية بالمملكة . وبناء على المنهجية السابقة سارت الدراسة في الخطوات التالية :

أ - واقع الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية .

ب - إدارة التغيير التربوي نموذجاً لتطوير الإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية .

ج - عمليات إدارة التغيير .

وعرضت الدراسة النتائج التي توصلت إليها في صيغة متبناه عن « الإدارة الاستراتيجية للتغيير » وطالبت بمراجعة شاملة حتى يتسنى للإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية أن تأخذ بإدارة التغيير ، واستشراف المستقبل ، وتكون قادرة على التغيير وقيادته ، وليس مجرد الاستجابة الروتينية التقليدية لدواعي التغيير .

٢ - دراسة الغامدي ، (١٤١٦ هـ) بعنوان :

«ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القرى والمملكه فهد للبتروول والمعاهد ، إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس» .

وتناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التغيير وصلته باتخاذ القرار وفاعليته ، وذلك من حيث أن إدارة التغيير تسعى إلى تهيئة الأجواء المحيطة بالتغيير الإداري ، والعناية بالقرار عند صياغته ، أي صناعة القرار قبل أن يصبح واقعاً ، حتى يتسنى قبوله وتنفيذه من قبل الأفراد العاملين بالتنظيم الإداري .

وتحدد هدف الدراسة في تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أم القرى ، والملك فهد للبترول والمعادن لإدارة التغيير ، والاختلاف في تصوراتهما لهذه الممارسات بالنظر إلى متغيرات عديدة هي : الجامعة التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس ، التخصص ، والمرتبة العلمية ، والخبرة بالعمل الجامعي .

واتبعت الدراسة - وهي دراسة ميدانية - المنهج الوصفي ، استناداً إلى أنه يتيح وصف الظاهرة كما هي في الواقع ، ويعبر عنها كما وكيفاً ، وذلك للتعبير الكمي للظاهرة ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى ، والتعبير الكيفي لتوضيح خصائص الظاهرة موضوع الدراسة ، وهي هنا « ممارسات إدارة التغيير » .

وتمثلت خطوات هذه الدراسة في خمسة فصول هي :

أ - مشكلة الدراسة .

ب - الإطار النظري والدراسات السابقة .

ج - إجراءات الدراسة .

د - نتائج الدراسة .

هـ - النتائج والتوصيات .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات ، يمكن إجمالها في أن ممارسات إدارة التغيير من قبل رؤساء الأقسام العلمية بجامعة أم القرى والملك فهد للبترول والمعادن ، تتسم بالسمات التالية :

أ - تحديد أهداف قابلة للقياس .

ب - تحديد الإجراءات التنظيمية - الرسمية - اللازمة لإحداث التغيير .

ج - طرح الأفكار الجديدة بعقلانية وأسلوب مقنع .

د - السعي لإحداث تعديل في المعايير لدى الأعضاء واتجاهاتهم ليصبح التغيير من داخل الأفراد وبناء على طلبهم .

هـ - الاتصال بكافة الأعضاء ومناقشتهم بصراحة ، وشرح أبعاد التغيير المزمع تنفيذه .

وبناء علي النتائج السابقة ، قدمت الدراسة توصيات من أهمها :

أ - تنمية مهارات الحوار والتفاوض لدى رؤساء الأقسام كأحد الطرق الفعالة للتغلب على مقاومة التغيير .

ب - عمل برامج زيارات لتبادل الخبرات بين الأقسام المتجانسة على مستوى جامعات المملكة والخليج .

ج - عمل دورات تأهيلية للمرشحين لرئاسة الأقسام ، تتضمن مبادئ الإدارة وأسسها ، وتطبيقاتها في الواقع الفعلي .

د - تفعيل دور إدارة التطوير والتنظيم بالجامعة لتشمل بنشاطها الأقسام العلمية ، وعدم اقتصرها على الأقسام الإدارية .

هـ - إطلاع رؤساء الأقسام على التجارب الناجحة للإدارة عامة ، وإدارة التغيير خاصة خارج نطاق التعليم العالي ، في مجالات مثل إدارة الأعمال والإدارة البنكية .

و - اعتبار عنصر الكفاءة في إدخال التغييرات في القسم وتطويره ، عنصراً أساسياً من عناصر تقييم رئيس القسم واستمراره في رئاسته .

٣ - دراسة هاشم ، (١٩٩٦ م) بعنوان :

« القدوة في الإسلام كمنهج للتغيير » .

وتتمثل هذه الدراسة في ورقة عمل قدمت للمؤتمر السنوي السادس لشركة وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري بمصر ، والمعنون « الإدارة في ظلال التغيير » ، وهو المؤتمر السادس من سلسلة مؤتمرات « استراتيجيات التغيير » منذ عام ١٩٩١ ، وحتى عام ١٩٩٦ .

وتعرض هذه الدراسة بعض قضايا التغيير والتطوير من خلال مفهوم القدوة في الإسلام ، ومن أجل تحقيق ذلك ، تقدم هذه الدراسة مجموعة سمات للقائد في الإسلام ، وتتمثل هذه السمات فيما يلي :

- أ - مشاركة القائد بنفسه مع العاملين جنباً إلى جنب في العمل والتغيير .
- ب - توزيع العمل والمسئوليات لضمان إيجاد الصف الثاني من الإداريين القادرين على التغيير ومتابعة أحداثه أيضاً .
- ج - تفويض السلطات لإتاحة الفرصة للمشاركين في التنظيم الإداري والعمل بمرونة وحرية كافيين .
- د - المحافظة على أواصر المودة والتواصل بين المنظمة أو المؤسسة والعاملين وبين العاملين بعضهم مع بعض .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة قدمت العديد من المهارات والسمات اللازمة للقائد الإداري في التغيير ، حيث تتفق مع مستحدثات الفكر الإداري المعاصر من مفاهيم : المشاركة ، وتفويض السلطات ، والتخصصات ، والمسئوليات بين الفنيين والإداريين (من يكون سلطة اتخاذ القرار) ، وأخيراً أهمية العلاقات الإنسانية ، وهي من أهم العوامل التي تسهم في إحداث التغيير ، وقبول أفراد التنظيم له ، والتغلب على مقاومتهم للتغيير والتطوير .

٤ - دراسة عيد ، (١٩٩٥ م) بعنوان :

« إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية - دراسة تحليلية »

تعرض هذه الدراسة إلى دور إدارة الصراع في إحداث التغييرات التربوية في المنظمات التعليمية ، وبيان العلاقة بين الصراع والتغيير في التنظيمات الإدارية المعاصرة بصفة عامة .

وتحددت أهداف هذه الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة الصراع وأساليب العمل بها ، وكذلك تحليل التغييرات التربوية في المنظمات التعليمية ، وأخيراً تحديد مجالات استخدام أساليب عمل إدارة الصراع في إحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية .

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال عرض الأدبيات والدراسات المتعلقة بمفهوم الصراع وإدارته وأساليب العمل بها ، وكذلك رصد وتحليل التغييرات التربوية

المعاصرة ، ومدى إسهام المنظمات التعليمية في مواكبة هذه التغييرات وقدرتها على إحداث التغيير واستباقه وتوجيهه .

ووفقاً للمنهجية السابقة سارت الدراسة في ثلاث خطوات رئيسة هي :

أ - إدارة الصراع وأساليب العمل بها .

ب - التغييرات التربوية في المنظمات التعليمية .

ج - استخدامات أساليب عمل إدارة الصراع في إحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج تتعلق بالتغيير التربوي ، وتمثل فيما يلي :

أ - إن أساليب إدارة الصراع تقوم أساساً على مفهوم « إدارة التغيير البناء والمنتج » ، والذي يستلهم قدرات الأفراد والجماعات على الإبداع والابتكار .

ب - إن المنظمات التعليمية - باعتبارها منظومة فرعية لنظام أكبر وهو المجتمع - عليها أن تشارك في إحداث التغييرات التربوية ، وتوجهها إلى صالح وزفاهية المجتمع ككل .

ج - إن التغيير مطلب أساس وملح في نهايات القرن العشرين ، والتطلع إلى القرن الحادي والعشرين بما تشير إليه توجهات التغيير المتسارعة والمتلاحقة في جوانب الحياة .

ثم قدمت الدراسة ثلاثة مجالات لعمل إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي المنشود في المنظمات التعليمية ، وتمثلت هذه المجالات فيما يلي :

أ - مجال التنفيذ والاستشاريين .

ب - مجال التنظيمات الرسمية والتنظيمات الشعبية .

ج - مجال الإدارة والمعلمين .

٥ - دراسة الزهراني (١٤١٦ هـ) بعنوان :

« تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي المبادئ والأسس ، مدخل

تطويري » .

وتتناول هذه الدراسة مدخل إدارة التغيير باعتباره أحد المداخل الحديثة في الإدارة ، والذي يعمل على رفع قدرة وكفاءة المؤسسات التعليمية ، والاستجابة الإيجابية للتغيير الحاصل في بيئاتها الخارجية ، والتحكم فيه ، والاستفادة من ثماره وفرصه ، وتجنب سلبياته .

وتحددت أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

- أ - التعريف بالتغيير المخطط من حيث : المفهوم ، والأهداف والأهمية ، والمصادر الحافزة له ، والأنواع .
- ب - تحديد القوى المحتملة لمقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومصادرها ، ومبادئ التعامل معها .
- ج - تحديد الأسس المتعلقة بالقوى المناصرة للتغيير والصفات الواجب توفرها فيها .
- د - مناقشة الأسس المتعلقة بالقوى المناصرة للتغيير المخطط في مؤسسات التعليم العالي .

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر ، قسمت الدراسة أربعة أقسام :

القسم الأول : وتناول تعريف التغيير ، وأهدافه ، وأهميته ، وأنواعه والمصادر المحفزة له في مؤسسات التعليم العالي .

القسم الثاني : وتناول القوى المقاومة للتغيير من حيث مصادرها الفردية والثقافية والاجتماعية والمؤسسية ، وانتهى هذا القسم بأن الوعي بهذه القوى وتفهم أسباب مقاومتها للتغيير ، يعد خطوة أساس لبناء خطة تنفيذ التغيير ، واختتم هذا القسم بتحديد أهم مبادئ التعامل مع قوى مقاومة التغيير في المؤسسة .

القسم الثالث : وناقش القوى المناصرة للتغيير ، وهي القوى التي تدفع به وتدافع عنه وتقوده إلى مبتغاه ، وركز على قيادة التغيير ومواصفاتها وطرق اختيارها ، وقد توصل هذا القسم إلى أن نجاح عملية التغيير تتوقف بدرجة كبيرة على درجة حماس هذه القوى والتزامها بالتغيير ومعرفتها بآليات تنفيذه .

القسم الرابع : وخصص لمناقشة مقومات التغيير المخطط في مؤسسات التعليم العالي ، وقد أبرزت المقومات اللازمة لنجاح التغيير وضمان تطبيقه في الأبعاد التالية : أفراد المؤسسة ، بيئتها الخارجية ، طبيعة التغيير ببنية المؤسسة .

وقدمت الدراسة في خاتمتها مفهوم التغيير المخطط في إطاره الشامل ، مشيرة إلى المفاهيم المرتبطة : التجديد ، وإعادة البناء ، والابتكار . وأن نجاح إدارة التغيير كمدخل تطويري للمنظمات في مختلف مجالات النشاط الإنساني المعاصر ، أدى إلى إقبال مؤسسات التعليم العالي ، وفي مقدمتها الجامعات ، على تبني استراتيجية التغيير المخطط ، أداة لإحداث التطوير اللازم لها .

٦ - دراسة الزهراني ، (١٤١٦ هـ) بعنوان :

« نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي »

وتتناول هذه الدراسة ، أبرز النماذج النظرية والاستراتيجيات المستخدمة في التخطيط للتغيير في مؤسسات التعليم العالي ، والمراحل التي ينبغي على قيادة التغيير السير على خطاها في إعداد خطة التغيير وتطبيقها . وتحدد أهداف الدراسة فيما يلي :

أ - استعراض وتحليل أبرز النماذج الفكرية لتخطيط التغيير في مؤسسات التعليم العالي من حيث افتراضات النموذج لكيفية حدوث التغيير ، والأنشطة الرئيسة في النموذج ، والنقد الموجه إليه .

ب - استعراض وتحليل أهم الاستراتيجيات المستخدمة في تطبيق التغيير من حيث افتراضاتها حول الأفراد ، والمنظمة ، وطبيعة التغيير ، والمبادئ العامة لاستخدام كل استراتيجية .

ج - تقديم بعض النصائح العملية حول مراحل تطبيق التغيير والاعتبارات المتعلقة بكل مرحلة .

ولتحقيق هذا الهدف سارت الدراسة في ثلاثة مباحث هي :

أ - نماذج التغيير المخطط في التعليم العالي .

ب - أهم استراتيجيات التغيير في مجال التعليم العالي .

ج - التخطيط للتغيير في المنظمة ، نصائح عملية .

ويمثل المبحث الثالث من هذه الدراسة نتائج الدراسة ، والحلول التي توصلت لها ،
فقدت في هذا المبحث : خطوات التخطيط للتغيير ، وكذلك بعض الاعتبارات الهامة في
التخطيط للتغيير .

وتمثلت هذه الاعتبارات في : شروط مرحلة التمهيد للتغيير ، والخطوات الأولى
للتغيير ، وصياغة جوهر خطة التغيير ، وكسب الموافقة على خطة التغيير ، وأخيراً تطبيق
التغيير .

وفي خاتمة الدراسة أكدت الدراسة على أن أدبيات التغيير تشمل عدداً من النماذج
النظرية والاستراتيجيات البديلة ، يمكن لقيادة التغيير الاختيار من بينها بما يلائم طبيعة
المؤسسة وأفرادها ، وخصائص التغيير المنشود .

كما تبين من تحليل الدراسة لنماذج واستراتيجيات التغيير إمكانية استخدام أكثر من
نموذج أو استراتيجية تبعاً لظروف التغيير ومتغيراته ، وأن ذلك يتوقف على مهارة القيادة
وبراعتها في تقديرها للبديل المناسب .

٧ - دراسة جودد Judd (١٩٩٧ م) بعنوان :

« التأثيرات السلبية والإيجابية على التغيير التعليمي : وجهات نظر المديرين والنظار

والمعلمين في الولايات الجنوبية الخربية »

Positive and Negative Influence on Education Change : The Perspectives of Superintendents, Principals, and Teachers in Southeastern States.

قُدمت هذه الدراسة لجامعة ألاباما بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتهتم هذه الدراسة
بالتعرف على وجهات نظر وملاحظات أفراد المدرسة في (١١) ولاية جنوبية في الأقاليم
التي تتلقى المعونة من الرابطة الجنوبية للكليات والمدارس ، كان فتح هذه الدراسة تحديد ما
إذا كان هناك اختلافات ملحوظة في وجهات نظر المديرين والنظار والمعلمين . كما بحث
التأثير السلبي والإيجابي لعوامل معينة ترتبط بتغيير المدرسة . شملت الدراسة (٤١٨)

مديراً ، و(٣٥٤) ناظراً ، و(٣٠٣) مدرساً ، وقد تم تصميم أداة الدراسة واختبار صدقها . أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المعلمين لاحظوا أن للأعمال والإدارات الإدارية تأثيراً كبيراً على تشجيع وحفز أو رفض وإبطال التغيير الناجح أكثر مما أبداه المديرون والنظار من ملاحظات في هذا الشأن . كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن المعلمين ذوي الخبرات التعليمية الأكاديمية المتخصصة قد قرروا الملاحظة السابقة نفسها أكثر من المديرين والنظار .

وترى الهيئة الإدارية للمدرسة أن أكثر العوامل الإيجابية تأثيراً هي تحقيق درجة عالية من الاتصال ، تشجيع الفرد على المشاركة ، والرؤية الخاصة للإداري ، والأداء الإداري المتناسق والمتماسك . في حين أن أكثر العوامل السلبية تأثيراً ، كان الضعف في الاتصال ، وعدم تشجيع الفرد على المشاركة ، والأداء الإداري غير المنسجم ، وال فشل في الاستعداد لتقبل التغيير .

وقدمت هذه الدراسة المساندة في ميدان التعليم للعديد من المتغيرات التي ثبت أنها تؤثر في نجاح أو فشل التغيير في ميدان الأعمال ، والوعي بتأثير الإدارات والأعمال الإدارية على العاملين بالمدرسة هو أمر جوهري للقيادة الفعالة .

٨ - دراسة جونز ، Johns (١٩٩٧ م) بعنوان :

« مدخل التخطيط الاستراتيجي لتحسين المناخ المدرسي : دراسة حالة في التغيير

التربوي » .

Strategic Planning Approach to Improve School Climate : A Case Study in Educational Change.

قدمت هذه الدراسة لجامعة جورجينا للحصول على درجة الدكتوراه في التربية . وكان الهدف من هذه الدراسة يتمثل في رصد جهود العاملين بالمدرسة لتقويم فعاليتهم في تحسين مناخ مدرستهم من خلال استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي للتغيير التربوي وإدارته .

تصف الدراسة التطور الحادث في وجهات نظرهم حول المدرسة المثالية ، وانخراطهم (مشاركتهم) في مجموعة من المبادرات للتخطيط الاستراتيجي مصممة لمساعدتهم على إدراك رؤاهم الخاصة بالمدرسة ، وترصد الدراسة أيضاً مسحاً للتطور الحادث في المناخ المدرسي لتقويم مدى فعالية جهودهم في هذا المجال .

ومن خلال استخدام نتائج هذا المسح ، أصبح مجتمع المدرسة أكثر مشاركة في مجموعة مستمرة من بحوث الأداء تتكون من الاختبار الذاتي ، والتخطيط ، والمبادرات المصممة لإعادة بناء المدرسة .

وأشارت نتائج الدراسة إلى تقرير المعلمين بمدى التقدم الحادث في رؤيتهم ووعيهم بمفهوم المدرسة المثالية . وتزايد المشاركة في الأنشطة خارج جدران الفصول الدراسية لما له من تأثير إيجابي على المشاركين في تنمية وتطوير رؤيتهم .

وتضمنت توصيات الدراسة استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن تطوير رؤية معينة للمدرسة واستخدام أساليب لتقويم جهود التغيير . وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الطلاب وكذلك المعلمين في عملية التغيير إذا كان الهدف من عملية التغيير إعادة بناء المدرسة لتكون أكثر قدرة على إعداد الطلاب للمواطنة في عالم يتسم بسرعة التغيير ويزداد تعقيداً يوماً بعد يوم .

التعليق على القسم الأول من الدراسات السابقة :

يتبين من عرض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التغيير ، أنها تعرض - وبصفة عامة - مفهوم التغيير وتعدده مطلباً أساسياً وملحاً في ضوء التغييرات المتسارعة التي يعيشها المجتمع الإنساني عامة في عالمنا المعاصر ، وتطالب بالاستعانة باستراتيجيات التغيير وإدارته - كما في دراسة (منصور ، ١٩٩٥م) - من أجل التوصل إلى فعاليات الإدارة التربوية التي من شأنها أن تستشرف المستقبل ، وتساهم في إحداث التغيير التربوي .

كما أنها تشير إلى مبادئ أساسية لمفهوم التغيير وإدارته نادى بها الدين الإسلامي ، مثل المشاركة ، وتفويض السلطات ، وكذلك توزيع الاختصاصات والمسئوليات - (كما

في دراسة هاشم ، ١٩٩٦م) - وتربط الدراسات السابقة بين إدارة التغيير والتنظيمات الإدارية الأخرى كما في إدارة الأعمال والإدارة البنكية وغيرها من التنظيمات الإدارية في المجتمع عامة كما في دراسة (الغامدي ، ١٤١٦هـ) ، والتي أكدت على أهمية عملية اتخاذ القرار في التنظيمات الإدارية وإسهام إدارة التغيير في تحقيق فاعلية القرار الإداري ، وتشير الدراسات السابقة أيضاً إلى إحداث التغيير في المؤسسات التعليمية ، والاستعانة بإدارة التغيير في تحقيق أهداف التغيير من حيث أهمية استبقائه وتوجيهه لصالح المجتمع ككل .

كما تناولت الدراسات السابقة في القسم الأول للتخطيط للتغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي مدخلاً للتطوير ، وأيضاً لنماذج واستراتيجيات التغيير وإدارته في هذه المؤسسات (دراستي الزهراني ، ١٤١٦هـ) ، حيث قدمت هاتان الدراستان نصائح عملية للأخذ بإدارة التغيير للتطوير في مؤسسات التعليم العالي ، بالإضافة إلى تقديم مفهوم شامل لإدارة التغيير ، مرتبطاً بمفاهيم الإبداع والابتكار والمبادأة .

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة في القسم الأول تتشابه مع الدراسة الحالية في أنها تتناول إدارة التغيير مدخلاً أو مطلباً أساساً للتغيير ، غير أنها تختلف عنها في أن مجالات التطبيق تتعلق إما بإدارة التعليم العام ، أو مؤسسات التعليم العالي ، أو أنها تتناول مفهوم إدارة التغيير بصفة عامة من الوجهة النظرية ، بينما الدراسة الحالية تعرض لأهمية العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية ، ومن ثم فهي تستعين بإدارة التغيير مدخلاً لتطوير هذه العلاقة .

وتجدر الإشارة إلى أن كلاً من دراسة جودد ، وجونز قد طبقتا على بيئة مختلفة ، إذ قدمت لجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإن الدراسة الأولى (جودد) أشارت إلى أهمية وجهات نظر أو رؤية المديرين والنظار والمعلمين للتغيير التعليمي ، وأن المعلمين قد اهتموا وبشكل ملحوظ بالأعمال والأداءات الإدارية وتأثيراتها على نجاح التغيير التعليمي ، بينما كان المديرين والنظار يرون أنها أقل شأن في ذلك .

أما الدراسة الأخرى (جونز) ، فقد تناولت مدخل التخطيط الاستراتيجي وتأثيراته على تحسين المناخ المدرسي وإقامة علاقات إنسانية يسودها الود والمشاركة في إحداث التغيير مؤكدة على أهمية وجود رؤية للمدرسة باعتبار أنها مدرسة اجتماعية تشارك في إحداث التغيير .

ثانياً : دراسات تناولت طبيعة العلاقة بين التعليم الثانوي والتنمية الاقتصادية :
وتحدد الدراسات التي تعرض للعلاقة بين التعليم الثانوي والتنمية الاقتصادية فيما يلي :

١ - دراسة أزهر ، (١٤٠٠ هـ) بعنوان :

« التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية ودوره في إيجاد القوى العاملة »

تناولت هذه الدراسة عناصر أو جوانب الموضوع في مقدمة وخمسة فصول جاءت على النحو التالي :

أ - القوى العاملة : تعريفها ، و تطور مفهومها ، وأهدافها وأهميتها .

ب - التعليم الثانوي في دول مختارة .

ج - القوى البشرية السعودية وتنميتها وخصائصها .

د - سياسة التعليم والتعليم الثانوي في السعودية .

هـ - خاتمة .

وعرضت الدراسة في الفصل الخامس لنتائج البحث ، التي يمكن إجمالها في الآتي :

أ - أن المملكة العربية السعودية تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في القوى البشرية الوطنية المؤهلة ، مما دفعها للتوسع في القاعدة التعليمية .

ب - أن التعليم الثانوي هو الذي يمد الطالب بالخبرات العلمية العامة تمهيداً للتخصص الذي سيدرسه في الجامعة .

ج - أن مشكلة العجز في القوى البشرية الوطنية المؤهلة والمدرّبة تعود إلى العديد من العوامل من أهمها : بعض العوامل الاجتماعية ، والبناء التعليمي الأكاديمي ، وجغرافية

المملكة العربية السعودية ، والتشتت السكاني ، والإدارة وفعاليتها .

ثم قدمت الدراسة العديد من التوصيات ، من أهمها :

- أ - إنشاء معاهد عليا متخصصة تلبي حاجات البلاد من المتخصصين .
- ب - تخصيص دورات ثقافية لمدرسي المرحلة الثانوية بدراسة طبيعة المجتمع السعودي ومتغيراته ونفسية أفراداه .
- ج - إيجاد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في معاهد الإدارة على أن يضموا عودتهم إلى مناصبهم وتشجيعهم مادياً على مواصلة أعمالهم الإدارية .
- د - إيجاد نظام للزيارات الميدانية للمزارع والمصانع والمؤسسات التجارية والعلمية وغيرها للربط بين البيئة والمؤسسات التربوية .
- هـ - الربط الوثيق بين المناهج الدراسية وخطط التنمية في المملكة .
- و - دعم التعليم الفني وتوسيع قاعدته ، ورفع رواتب مدرسيه ، وخريجيه ، وطلابه أثناء الدراسة .

٢ - دراسة وفا ، (١٤٠٢ هـ) بعنوان :

« التخطيط للتعليم الثانوي الصناعي ودوره في التنمية الإقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية » .

تعرض هذه الدراسة إلى الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية من أجل توفير الأيدي العاملة للإسهام في حركة التصنيع ، ومن ثم الاهتمام بالتعليم الثانوي الفني بصفة عامة لمعالجة غلبة الدراسات النظرية والأكاديمية في هذا المستوى من التعليم - التعليم الثانوي - والاتجاه إلى التخطيط للتعليم الثانوي الصناعي لسد حاجات البلاد من الأيدي العاملة الفنية .

وتحدد هدف هذه الدراسة في معرفة الدور الذي يقوم به التخطيط للتعليم الثانوي (الفني) الصناعي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية ، وتحديد

المعوقات التي تواجهه ، وتحدد من الوفاء بدوره على الوجه الأكمل والمطلوب نحو التنمية الشاملة .

واستخدمت الدراسة - وفق هذا الهدف - المنهج المسحي لجميع النصوص المكتوبة التي عاجلت التخطيط التربوي للتعليم الفني سواء كانت كتباً أو رسائل جامعية أو مقالات ودوريات أو نشرات أو إحصائيات ، واستخدام أسلوب البيانات الإحصائية لاستخلاص المؤشرات العامة .

وسارت الدراسة في خطواتها لتشمل مقدمة وخمسة فصول وخاتمة جاءت على النحو التالي :

أ - مقدمة البحث .

ب - الفصل الأول : أهمية التعليم الفني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ج - الفصل الثاني : حاجة المملكة العربية السعودية إلى الأيدي العاملة الفنية الصناعية .

د - الفصل الثالث : تطور وإنجازات التخطيط للتعليم الفني الثانوي الصناعي في المملكة العربية السعودية .

هـ - الفصل الرابع : دراسة تقويمية لخطط التعليم الثانوي الصناعي من ناحيتي الكم والكيف ومدى وفائه لحاجة البلاد .

و - الفصل الخامس : عوائق التخطيط ومشكلاته في التعليم الفني الثانوي الصناعي في المملكة العربية السعودية .

ز - خاتمة البحث : النتائج والتوصيات .

وتناولت الدراسة في خاتمة البحث « النتائج والتوصيات » والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي :

أ - التشجيع على الالتحاق بالمدارس الثانوية الصناعية ، وذلك من خلال رفع نسبة عدد من يلتحقون بالتعليم الصناعي ، والعمل على تغيير نظرة المجتمع إلى التعليم المهني ، وإتاحة الفرصة أمام خريجي هذا النمط من التعليم لمواصلة دراستهم الجامعية .

- ب- الاهتمام بالتوجيه المهني المدرسي ، وبما يتفق وميول الطلاب واستعداداتهم .
- ج- إنشاء تخصصات جديدة بالمدارس الصناعية ، تتفق مع التخصصات المطلوبة لسوق العمل ، بعد دراسة سوق العمالة .
- د- حاجة المعلمين الصناعيين إلى التدريب ، والتعليم المستمر لتجديد معلوماتهم .
- هـ - التكامل والترابط بين التعليم العام والتعليم الفني .
- ٣ - دراسة البركاتي ، (١٤٠٤ هـ) بعنوان :

« التخطيط للتعليم الفني الثانوي لتنمية القوى العاملة السعودية » .

تعرض الدراسة إلى التعليم الفني الثانوي بأنواعه الثلاثة الصناعي والزراعي والتجاري ، وذلك من منطلق التكامل بين هذه الأنواع للتعليم الفني الثانوي ، والتخطيط له لكي يكون أكثر قدرة على تنمية القوى السعودية العاملة المدربة .

وفي ضوء ما سبق ، تهدف الدراسة إلى : الوقوف على مدى مساهمة التعليم الفني الثانوي بفروعه الثلاثة في تطوير القوى العاملة بالمملكة مع إمكانية تطويره بالتخطيط الأفضل له باعتبار أن القوى العاملة الوطنية هي القاعدة الأساسية لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وسارت الدراسة في خطواتها لتشمل فصلاً تمهيدياً وأربعة فصول رئيسية ، يمكن عرضها كما يلي :

- أ - فصل تمهيدي .
- ب - الفصل الأول : نشأة التعليم الفني .
- ج - الفصل الثاني : التعليم الفني في المملكة العربية السعودية .
- د - الفصل الثالث : التعليم الفني والقوى العاملة .
- هـ - الفصل الرابع : تخطيط مقترح لتحسين التعليم الفني لتنمية القوى العاملة بالمملكة العربية السعودية .

وتقدمت الدراسة بالتوصيات والمقترحات التالية :

أ - التوجيه الإسلامي لتعميق نظرة الطالب إلى الكون والحياة وإظهار أهمية العمل في الإسلام ، وكيف حث على تعلم المهن باعتباره فرض كفاية ، وإذا لم يقوم به أحد أفراد المجتمع ، يكون فرض عين على الجميع حتى يكون في الأمة الإسلامية من يقوم بهذا العمل .

ب - الجانب الإعلامي ، وذلك من خلال الاهتمام بنشر الوعي لدى المواطن السعودي بأهمية التعليم الفني في الحياة العامة .

ج - الحوافز ، أي أن تميز مدارس التعليم الفني ، بزيادة اهتمام في تخصيص مكافأة مالية خاصة بالمتخرجين أسوة بطلاب الجامعات في المملكة .

د - سياسة القبول ، ويراعى تحديد نسبة معينة من خريجي الكفاءة للمدارس العامة ، وأخرى للمدارس الفنية .

كما يمكن التجاوز عن سن الطالب عند الالتحاق بمدارس التعليم الثانوي الفني ، وكذلك يكون القبول على فترتين ، أول العام الدراسي وفي بداية الفصل الدراسي الثاني أسوة بالمدارس الشاملة بالمملكة .

هـ - الجانب الإداري ، وذلك من خلال اعتبار إدارة التعليم الثانوي الفني ، إدارة مؤسسة عامة ، تمنح الصلاحيات التي تمكنها من تنفيذ البرامج التعليمية والتربوية ، والبعد بها عن الروتين ، وكذلك توظيف ذوي الخبرات الإدارية الكافية وبما يتناسب مع التعديل السابق ، وأخيراً الاهتمام بوضع نظام متكامل لإدارة التعليم الفني عامة بفروعه الثلاثة ، وأن يكون هذا النظام محققاً للهدف ويتصف بالمرونة الكافية من أجل صالح العملية التعليمية .

٤ - دراسة العبد اللطيف ، (١٤١١ هـ) بعنوان :

« التخطيط الاقتصادي لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية » .

تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الاقتصادي لقطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وذلك من خلال الجوانب التالية :

بيان مفهوم التخطيط الاقتصادي وأهميته في الإسلام ، ومفهوم الخدمات العامة وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية ، ومن ثم إيضاح أهمية التعليم وأسسه من الناحية الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية ، ووجهة نظر الإسلام فيها .

وكذلك تناول جانب التخطيط للقوى العاملة وعلاقته بالتعليم في المملكة وبين الأهداف والسياسات الاقتصادية للتعليم ، ومن ثم إيضاح لعملية الإنفاق على التعليم وأساليب قياسه ، وبيان مصادر تمويله الرئيسية والثانوية وحكمها في الإسلام ، وأخيراً تناول دور التعليم وآثاره الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة على الفرد والمجتمع .

ويتمثل هدف هذه الدراسة في تحديد العوامل والمتغيرات التي يمكن من خلالها ربط التخطيط للتعليم والتدريب باحتياجات التنمية الاقتصادية في المجالات المختلفة .

ولتحقيق هذا الهدف ، صارت الدراسة وفق الفصول التالية :

أ - الفصل الأول : مفهوم التخطيط والخدمات العامة وحكمها في الإسلام .

ب - الفصل الثاني : التعليم في المملكة العربية السعودية .

ج - الفصل الثالث : تخطيط القوى العاملة وعلاقته بالتعليم في المملكة العربية السعودية ، ووجهة النظر الإسلامية في ذلك .

د - الفصل الرابع : الأهداف والسياسات الاقتصادية للتعليم في المملكة العربية السعودية ومنجزاتها .

هـ - الفصل الخامس : الإنفاق على التعليم ومصادر تمويله في المملكة العربية السعودية .

و - الفصل السادس : الآثار الاقتصادية للتعليم .

وانتهت الدراسة بعرض الخاتمة ، والتائج والتوصيات ، ويمكن عرض أهم نتائجها وتوصياتها فيما يلي :

أ - إن عمليات التخطيط في الدول المختلفة - ولا سيما في الدول النامية - وبالأخص في المجالين الاجتماعي والاقتصادي ، أمر ضروري يحقق الاستغلال الأمثل لثروات المجتمع سواء الطبيعية أو المادية أو البشرية ، والإفادة منها في تنمية المجتمع وتقدمه .

ب - إن هناك علاقة قوية وأثراً متبادلاً بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية ،

وأهمية تحقيقهما سوياً لإحداث تنمية شاملة ومتكاملة للمجتمع ، ويعني ذلك أن دراسة مشروع اقتصادي يستلزم دراسة أبعاده أو جوانبه الاجتماعية ، كما أن قيام أي مشروع اجتماعي يستلزم دراسة جوانبه الاقتصادية .

ج - إن التعليم استثمار للعنصر البشري ، وهو عامل أساس في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل ، ولذلك فإن التخطيط لقطاع التعليم يتطلب أن يكون ضمن الإطار العام للخطة الاقتصادية العامة للدولة ، على أن يراعى في عملية التخطيط له الأسس التي ينبنى عليها ذلك التخطيط الاقتصادي السليم لقطاع التعليم .

د - إن هناك رابطة وثيقة بين التعليم والتدريب وعملية التخطيط للقوى العاملة وإعدادها ، حيث تبني على هذه الرابطة أو العلاقة ، تقديرات العرض والطلب من أعداد القوى العاملة المدربة واللازمة لسد احتياجات التنمية مستقبلاً ، وعلى مختلف التخصصات العلمية والفنية التي تقوم المؤسسات التعليمية والتدريبية بإعدادها على اختلاف مستوياتها وأنواعها .

٥ - دراسة العبود وآخرين (١٤١٣ هـ) بعنوان :

« تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالملكة الخيرية السعودية الأسس ، المشكلات ، والحلول - بحث ميداني » .

تعرض هذه الدراسة لموضوع التخطيط للقوى العاملة باعتباره الوسيلة الفعالة التي تمكن الإدارة من تكوين وتنمية وتطوير مواردها البشرية ، وذلك من خلال بحث ميداني عن مشكلات الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية المتمثلة في القصور في ممارسة نشاطات التخطيط للقوى العاملة بها ، والمبالغة في تقديرات الطلب من القوى العاملة من جانب ، ومن ثم المبالغة في تقدير الميزانيات تبعاً لذلك من جانب آخر ، وكذلك تزامن الأجهزة الحكومية على الاستقدام من الخارج دون ضوابط وخطط تمكن من تدريب السعوديين الذي سيحلون محل الوافدين في المستقبل .

وتتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي :

أ - التعرف على واقع التخطيط للقوى العاملة على مستوى الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية .

ب - تحديد أهم المشكلات التي تحد من فعالية التخطيط للقوى العاملة بالأجهزة الحكومية .

ج - اقتراح أنسب الحلول العملية من بين الحلول المتاحة لمواجهة المشكلات التي تعوق التخطيط السليم والفعال للقوى العاملة بالأجهزة الحكومية في ضوء نتائج الدراسة .
واعتمدت منهجية الدراسة على نظام التحليل الإحصائي ، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات .

وسارت الدراسة - وفقاً لمنهجيتها - في خمسة فصول :

أ - الفصل الأول : الإطار النظري

وشمل كافة المفاهيم والأسس النظرية للتخطيط للقوى العاملة وكذلك التنظيم الإداري لإدارة الموارد البشرية ، وخطوات إعداد خطة القوى العاملة .

ب - الفصل الثاني : القوى العاملة في المملكة العربية السعودية خلال فترات التنمية والأجهزة الحكومية الفنية بتخطيطها .

وشمل هذا الفصل أهداف وسياسات تخطيط تنمية القوى العاملة خلال فترات خطط التنمية من الأولى وحتى الخامسة ، وكذلك الأجهزة المركزية المعنية بالتخطيط للقوى العاملة .

ج - الفصل الثالث : طبيعة ومنهج البحث .

وعالج هذا الفصل الإطار العام للبحث الميداني ، وفرضياته ، ومجتمع الدراسة ، كما أكد على أن هناك غياباً للتنسيق بين الاحتياجات من القوى العاملة و المناهج التعليمية ، وعدم التنسيق بين القوى العاملة المطلوبة و الأعداد المقبولة في الجهات التعليمية من جانب ، ومن جانب آخر عدم التنسيق أيضاً بين الاحتياجات من القوى العاملة وأنواع التعليم والتدريب المتوفرة .

د - الفصل الرابع : نتائج البحث .

وعرض في هذا الفصل لنتائج البحث الميداني وتحليلها من خلال الاستبانة الخاصة بالمديرين ، والاستبانة الخاصة بالموظفين .

هـ - الفصل الخامس : المشكلات والحلول لتخطيط القوى العاملة

وعرض في هذا الفصل لمحورين أساسيين هما :

- مشكلات التخطيط للقوى العاملة بالمملكة العربية السعودية .

- الحلول (التوصيات) .

وكانت المشكلات تتمثل في ثلاثة جوانب أساسية هي : مشكلات تنظيمية وإجرائية ،

ومشكلات تتعلق بالقوى العاملة ، ومشكلات تتعلق بالمعلومات .

وتقدمت الدراسة في نهايتها بالعديد من التوصيات ، يمكن عرض أهمها فيما يلي :

أ - تقوية العلاقة بين مجلس القوى العاملة والإدارات المعنية بالتخطيط للقوى العاملة

بالأجهزة الحكومية في مجالات التخطيط للقوى العاملة .

ب - ضرورة تولي مجلس القوى العاملة بالتنسيق مع الديوان العام للخدمة المدنية

وضع الأسس والمعايير والأدوات اللازمة لعملية التخطيط للقوى العاملة .

ج - ضرورة متابعة وتقويم نتائج خطط القوى العاملة المعدة من الإدارات المعنية

بالتخطيط للقوى العاملة ، وذلك من قبل مجلس القوى العاملة .

د - ضرورة توفير الكوادر المؤهلة والمتخصصة في التخطيط للقوى العاملة بالإدارات

المعنية بالتخطيط للقوى العاملة ، مع تمكينها من العمل في مجال تخصصها .

التعليق على القسم الثاني من الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة في هذا القسم ، طبيعة العلاقة بين التعليم الثانوي والتنمية

الاقتصادية كما في دراستي (وفا) ، و (البركاتي) ، حيث تناولت هاتان الدراستان دور

التعليم الثانوي الفني والصناعي في التنمية الاقتصادية وتنمية القوى العاملة بالمملكة العربية

السعودية .

وكذلك عرضت الدراسات للتخطيط المجتمعي بالنسبة لقطاع التعليم عامة

وتخطيط القوى العاملة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، كما في دراستي

(العبد اللطيف) ، و (العبود وآخرين) ، وهو ما يؤكد على الاهتمام بشمولية التخطيط والنظرة المجتمعية له ، ويعني ذلك أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط للتنمية الشاملة بالمجتمع ، والتخطيط للتعليم بصفة عامة ، وأن العكس صحيح أيضاً ، فلا يمكن التخطيط للتعليم دون الأخذ في الاعتبار لخطط التنمية بالمجتمع ، ويرتبط بذلك توفير القوى العاملة المدربة سواء في الأجهزة الحكومية أو في القطاع الخاص ، وقطاع إدارة الأعمال .

وكذلك فإن الالتفات إلى أهمية التغيير وإحداثه - لا مجرد الاستجابة له - يعزى إلى دور التعليم في ذلك ، وبصفة خاصة التعليم الثانوي الذي يمكن من خلاله إعداد القوى العاملة ولتطلبات سوق العمالة من مهارات تخصصية ، واستخدامات التكنولوجيا ، وبذلك يمكن القول أن هذا ما تؤكد عليه كافة الدراسات السابقة في هذا المجال .

وتتشابه بعض الدراسات السابقة - في القسم الثاني منها - مع الدراسة الحالية في تناولها للتعليم الثانوي ، وإن كان البعض منها قد ركز على التعليم الثانوي الفني والصناعي ، وأكد البعض الآخر على قطاع التعليم ككل ، أو إدارة التعليم العام ، وتختلف الدراسة الحالية في أنها تتناول مفهوم التعليم الثانوي كمستوى ثان من التعليم دون تفرقة بين تعليم ثانوي عام (نظري) ، وتعليم ثانوي فني .

كما أنها تعرض لعلاقة هذا المستوى من التعليم - التعليم الثانوي - وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية (الرابعة والخامسة والسادسة) من خلال الاستعانة بإدارة التغيير كمنطلق أساس يحقق فاعلية هذه العلاقة وأهميتها .

الفصل الثالث

إدارة التغيير مدخل لتطوير المؤسسات التعليمية

نموذج نظري مقترح

الفصل الثالث

إدارة التغيير مدخل لتطوير المؤسسات التعليمية

نموذج نظري مقترح

تمهيد:

التغيير الخاص بالمنتج الإنساني سنة من سنن الحياة ، وضرورة من ضرورات بقاء الإنسان في هذا الكون ، نعيشه ونعايشه منذ بدء الخليقة إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها ، وللتغيير أبعاد كثيرة تتفق إلى حد كبير مع طبيعة منظمات الأعمال حيث الحركة ، والنمو ، والتأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية - سواء العالمية أو المحلية - والنظم الإدارية المسؤولة عن التكيف مع هذه المتغيرات من أجل تطوير منظمات الأعمال وتحديثها .

ويتلازم مع التغيرات السريعة والمتلاحقة - والتي نعيشها في عالم اليوم - « الاهتمام بالتعليم كاستراتيجية قومية كبرى لكل شعوب العالم المعاصر على اختلاف شاكلتها ، النامي منها والمتقدم على السواء ، ويلعب التعليم دوراً هاماً في حياة الشعوب ، وفي تحديد مقدراتها ومصيرها .

واستطاعت دول أن تحقق نموها الاقتصادي والاجتماعي من خلال التعليم باعتباره أداة فعالة للتحويل الاجتماعي ، ومدخلاً طبيعياً لأية تنمية قومية ، فالإنسان هو هدف التنمية ووسيلتها» (مرسي ، ١٩٩٢ م ، ص ١) .

ويتطلب مواكبة التغيرات الحادثة في التعليم - خاصة - « إدارة تتفهم أثر هذه المتغيرات على أداؤها ، تستشرف معالمها وتدرک أبعادها وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معها ، والتغلب على مقاومة التغيير ، إدارة لا تتمسك بالقديم المؤلف ولا تخشى التغيير تحسباً لمخاطره وتجاهلاً لعوائده الإيجابية ، وهكذا لم تعد الإدارة بأساليب الأمس مناسبة مع تحديات الغد ولا مساعدة على تحقيق أهداف التنمية » . (القاضي ، ١٩٩٧ م ، ص ٥ - ٦) .

وتزداد أهمية وجود إدارة للتغيير من أجل تطوير المؤسسات التعليمية ، باعتبارها منظمات مجتمعية ، « تنمو فيها مشاركة الآباء وأولياء الأمور ، وكذلك المؤسسات الاجتماعية الأخرى في إدارة التعليم بصفة عامة ، وتقديم مشورتهم ونصائحهم ، وأيضاً مطالبتهم لها بنوعية خاصة من المتعلمين ، تتوافق ومطالب البيئة الخارجية والتغيرات الحادثة فيها ، كما أن إدارة التغيير تسمح للمؤسسات التعليمية بتحديد أهدافها التعليمية على المدى الطويل *Long-Term* ، والمدى الواسع *Large-Scale* في ضوء التغيرات غير المتوقعة *Unpredictable* ، وتأثيراتها على نوعية التعلم والتعليم ، وكذلك على الخريجين ، وكيفية التحكم في هذه التأثيرات ، والخطوات *Step - by - step* التي تقوم بها هذه الإدارة من أجل ذلك » . (Owen; 1992, p.47)

وتزخر الدراسات والمؤلفات بتسمية العديد من التغيرات العالمية المعاصرة ، التي تعرض لطموحات المجتمعات المختلفة وآمالها في المستقبل من خلال رصدها للمتغيرات المجتمعية ، المرتبطة بظروفها الخاصة وانعكاسات التغيرات العالمية عليها .
وتعرض الدراسة - بناءً على ما تقدم - للتغيرات العالمية المرتبطة بموضوع الدراسة تحديداً للعلاقة بين التنمية مطلباً أساسياً لكافة المجتمعات والتعليم باعتباره الأداة الفاعلة من أجل تحقيق متطلبات ونجاحات هذه التنمية ، وعده تمهيداً للتعرف على إدارة التغيير وأبعادها ، وتقديم نموذج نظري لإدارة التغيير من أجل تطوير المؤسسات التعليمية .

ويسير الفصل وفق المحاور التالية :

- التغيرات العالمية وانعكاساتها على مفاهيم الإدارة التربوية .

- إدارة التغيير : المفهوم والأهداف والأبعاد .

- إدارة التغيير في التربية : تصور نظري مقترح .

أولاً : التغيرات العالمية وانعكاساتها على مفاهيم الإدارة التربوية :

ترادفت أسماء عديدة لحياتنا المعاصرة وبصفة خاصة مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، ومن هذه الأسماء : مجتمع ما بعد الحداثة ، ومجتمع ما بعد الصناعة ، عصر الأمتة ، وعصر المعلوماتية ، وهي كلها أسماء تتداخل وتعكس مدى التحول أو التحولات

التي أحدثتها التغييرات المتسارعة والمتلاحقة التي كان لها أكبر الأثر على حياة الإنسان في الكون كله ، وذلك تأكيد لمقولة أساسية مفادها « أن المعلومات التي اكتسبها الإنسان طوال حياته على الأرض ، تضاعفت مرة واحدة حتى بداية القرن العشرين ، ثم تضاعفت هذه المعلومات خلال هذا القرن إلى الحد الذي يقال معه أن المعرفة الإنسانية بأكملها - والآن - تضاعف كل ثلاث سنوات فقط » (عيد ، ١٩٩٥م ، ص ٩٩) .

كل ذلك ، يلقي على التعليم مع بدايات القرن القادم مسئوليات كبيرة ، ويطرح سؤالاً هاماً : ماذا نعلم في ضوء عصر المعلوماتية وتضاعفها بهذه الصورة ؟ وكيف يمكننا إدارة هذا النمط من التعليم ؟

ومن هنا يمكن أن نعرض لأهم التغييرات العالمية فيما يلي : (*)

١ - التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي :

Transformation from an industrial society to information society .

ويعني هذا التحول أن المصدر الجديد للقوة لم يعد (المال) في أيدي القلة ، بل (المعلومات) في أيدي الكثرة ، ويفسر ذلك أن مجتمع المعلوماتية يشير إلى مفهوم العمل وقيمه من خلال تحوله من اعتماده على رأس المال إلى اعتماده على المعلومات .

وتحدد أهم ملامح هذا التحول فيما يلي :

- أ - أن مجتمع المعلوماتية هو واقع اقتصادي ، وليس معارف عقلية مجردة .
- ب - أن المستحدثات في وسائل الاتصال وتكنولوجيا الكمبيوتر ، تسهم في الإسراع بالتغيير .
- ج - أن تكنولوجيات المعرفة الجديدة ستسمح بميلاد أنشطة ، وعمليات ، ومنتجات جديدة .

د - أن النظام التعليمي مطالب بالتوجه نحو تفعيل دوره في مواجهة الاحتياجات التربوية الجديدة للطلاب. (نايس بت *Naisbitt* ١٩٨٢ ، ص ١٩) .

(*) اعتمد عرض هذه التغييرات بصفة أساس على (Naisbitt, Megatrends, warnner Books, New) (York, 1982).

وتجدر الإشارة إلى أن السمة الأساس لمجتمع المعلومات ، هي الرؤية المختلفة للمعلومات كوسيلة أو وسيط لاكتساب المعرفة ، بمعنى أننا نعيش عصرًا تتاح فيه كافة وسائل الحصول على المعرفة ، ولكن تظل إمكانية استخدام هذه الوسائل لإنتاج معرفة جديدة ، هي التعبير الحقيقي للمعلوماتية في عصر المعلومات (السلمي ، ١٩٩١ م ، ص ٤٩) .

ويعكس هذا التحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي ، تأثيراً واضحاً على مفهوم التنظيمات الإدارية للتعليم ، وذلك من حيث أنها مطالبة بحكم وظيفتها الاجتماعية أن تقدم الأساليب والتقنيات التي يمكن بها توظيف المعلومات والمعارف اجتماعياً ، مما يعني تغير الوظيفة الاجتماعية للإدارة التعليمية في عصر المعلوماتية .

ويشير (توفلر ١٩٩٠ م ، ص ٤٢٩) إلى الحاجة لتغيير التنظيمات الإدارية للتعليم في مجتمع المعلومات ، فيرى « أن البنى الإدارية الحالية للتعليم والمرتكزة على أسس البيروقراطية الصناعية سوف تكون عاجزة عن مواجهة تعقيدات ومعدلات التغيير اللازمة بالضرورة . وبالتالي فسوف يتحتم عليها الاتجاه إلى أشكال أدهوقراطية (أشكال تابعة أو مرتبطة) من التنظيم إذا ما أرادت الاحتفاظ ولو بنوع من السيطرة الشكلية » .

٢ - التحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي :

From National Economy To World Economy

يمثل التحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي تحولاً كبيراً في النظرية الاقتصادية التقليدية القائمة على عناصر الإنتاج التقليدية إلى الاعتماد بصفة أساسية على الإدارة كعامل حاسم في الإنتاج ، وهو ما يستدعي الالتفات إلى دور الإدارة في استثمار القوى البشرية أحسن استثمار ، والعمل على تدريبها وتنميتها ، مما يفرض أهمية أن تكون عملية التعلم مستمرة .

ويذكر (دراكر ١٩٩٥ م ، ص ٥٢٧) :

« أن عملية التعلم يجب أن تكون مستمرة ، ويجب أن نقر بحقيقة غير مرغوب فيها مفادها أن المعرفة فيما يتعلق بأولئك الذين تركوا المدرسة منذ خمس سنوات ، قد أصابها

البلى ، وتطلب سلطات الولايات المتحدة الآن من الأطباء أن يتلقوا دورات تدريبية لتجديد معلوماتهم ، ويؤدون امتحانات إعادة تأهيلهم كل خمس سنوات .

ويعني مما سبق أن التغيير المستمر ، والتطورات السريعة في شتى مجالات المعرفة ، تتطلب إعادة التأهيل أو التدريب المتجدد لملاحقة هذه التغييرات المستمرة .

ويعرض (السلمي ١٩٩١ م ، ص ١٩) لأهم مؤشرات التحول إلى الاقتصاد العالمي فيما يلي :

أ - أن قيام الاقتصاد العالمي والسوق العالمي الواحد ، يجعل من الصعب على أي دولة أن تحقق معدلات النمو الاقتصادي المنشودة خارج نطاق هذا الاقتصاد الواحد .

ب - أن الدول التي ستنجح في تحقيق ميزة تنافسية في السوق العالمي الواحد هي تلك التي تستثمر قواها البشرية أحسن استثمار وبالنتيجة فإن نهضة التعليم والتدريب ستكون أساس التطور الاقتصادي الجديد .

هـ - أن الاقتصاد العالمي الجديد يمثل مرحلة ما بعد الصناعة أو ما يسمى باقتصاد المعلومات ، ومن ثم يعتمد على صناعات أساسها المعلومات بالمقارنة بالاقتصاد الصناعي التقليدي ، وبذلك فإن هذا التحول يعني نشأة الطلب على نوعيات جديدة من الأفراد لهم مهارات وقدرات غير المتوافرة حالياً .

وهو ما يفرض التحول إلى أعباء جديدة على مؤسسات التعليم والتدريب لتكوين وإعداد وتنمية العناصر البشرية في مختلف المجالات المناسبة للاقتصاد الجديد .

٣ - التحول من المركزية إلى اللامركزية :

from centralization to decentralization

يرتبط التحول من المركزية إلى اللامركزية بتأثيرات التحول من مجتمع التصنيع إلى مجتمع المعلومات ، فالمجتمع الصناعي يدور حول مكان واحد هو المصنع ، ويذهب إليه الكل سواء من عاملين وإداريين وحتى في حين أن مجتمع المعلومات يشير إلى تواجد العديد من المنظمات الإنتاجية والمرتبطة بصفة خاصة بالتعامل مع المعلومات ، حيث يذكر (علي ، ١٩٩٤ م ، ص ١٥) أمثلة لهذه المنظمات منها : المنزل الذكي *Smart Home*

والمصنع الآلي *Computerized Factory* والمدن الآلية *Computerized cities* وكذلك السبورة الإلكترونية *Electronic Black Board*.

كما يظهر التحول إلى اللامركزية ، تغييراً في نمط التنظيمات الإدارية ، فهو يؤكد على مشاركة المنظمات غير الحكومية (غير الرسمية) في إدارة شئون المجتمع لما لها من معرفة مباشرة للاحتياجات والفرص المحلية ، ولكونها صغيرة ومرنة ومستقلة ، فإنها تملك القدرة على اختيار الأفكار المبدعة ، والعمل كعنصر زيادة أو كعوامل حافزة للأنشطة الحكومية أو التجارية ، كما أن تعدد الأفكار للمنظمات غير الحكومية ، تعد مصدراً من مصادر قوتها . (مجموعة من المترجمين ، ١٩٩٥ م ، ص ٢٢٢) .

وإذا كانت اللامركزية تعني التحول إلى المزيد من المشاركة من جانب المنظمات غير الحكومية (غير الرسمية) في إدارة شئون المجتمع ، وكذلك تعدد وتنوع التنظيمات الإدارية ، فإنها تعني أيضاً « المزيد من الفرص والخيارات أمام الأفراد ، مما يمكن الفرد من أن يختار فرصة عمله في المكان الذي يود أن يعيش فيه ، كما أن مفهوم المنزل الإلكتروني سيمكن من العمل بمكان إقامته أياً كان موقع هذه الإقامة ، سواء في الريف أو المدينة ، وهو ما سيحقق في النهاية انخفاض الكثافة السكانية في المدن ، وتحقيق الرفاهية لمن يبقون للإقامة بها » (*Naisbitt , 1982 , P . 128*)

ويعكس هذا التحول من المركزية إلى اللامركزية توجه رئيس نحو إعطاء حريات أكثر للسلطة التعليمية المحلية ، ومشاركتها في وضع السياسات التعليمية القديمة ، وتقديم مقترحاتها بما يتفق وظروفها ، وإمكانياتها المتاحة لها .

٤ - التحول من تكنولوجيا القوة إلى التكنولوجيا الفائقة :

From Forced Technology to High Technology.

يشير التحول من تكنولوجيا القوة إلى التكنولوجيا الفائقة إلى أن التطور التكنولوجي يعكس آثاره على مختلف جوانب وعناصر النظام الاقتصادي والإداري في المجتمع ، بل ويعيد صياغة المجتمع بأسره ، وأساليب الأداء وأنماط العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية في شتى أبعادها ، وبالتالي فإن التطور التكنولوجي الشامل في المجتمع ينتقل به من حالة إلى حالة أخرى تماماً . كما « يؤكد التحول التكنولوجي على فكرة

التوازن بين المتطلبات المادية للتكنولوجيا ، والمطالب المعنوية للطبيعة الإنسانية ، حيث يتعدى دور الإنسان تشغيل آليات هذه التكنولوجيا إلى الإسهام في تغيير وظائف هذه التكنولوجيا وبما يتفق مع المطالب الإنسانية في مجتمع المعلوماتية « . (نايس بت *Naisbitt* ، ١٩٨٢ ، ص ٢٥) .

ويلاحظ أن التحول التكنولوجي صنع أساساً لتغيير جوهرى في تكنولوجيات العمليات الإنتاجية ، وقيام صناعات جديدة ، وكذلك إنشاء علوم جديدة مثل البرمجة الإلكترونية لإعداد برامج للآلات الحاسبة والعقول الإلكترونية ، وتنوع طرائق استخدامها ، هذا بالإضافة إلى استخدام منجزات علم الأحياء والهندسة الوراثية ، وما يسمى بتكنولوجيا المواد ، أي إحلال مواد جديدة محل المواد الطبيعية التقليدية باستخدام التكنولوجيا الكيماوية والبتروكيماوية . (فتحي وآخرون ، ١٩٩٦ م ، ص ص ١٠٨ - ١٠٩) .

ويعكس هذا التحول التكنولوجي آليات عديدة واستخداماتها في الإدارة التعليمية عن طريق إنشاء نظم معلوماتية آلية ، تسهل تدفق المعلومات وانسيابها بين شتى مستويات التنظيم الإداري للتعليم ، وكذلك استخدام تكنولوجيات من خلال برامج خدمة المتعلم ، والتي يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي : (علي ، ١٩٩٤ م ، ص ص ٤١٨-٤١٩) .

- أ - استخدام الكمبيوتر وسيلة للتدريب وإتقان المهارات التعليمية .
- ب - استخدام الكمبيوتر في استيعاب المفاهيم الجديدة .
- ج - برامج لمعاونة المتعلم في تنظيم وقته ، وتسجيل ملاحظاته وأفكاره .
- د - برامج لزيادة إنتاجية الطالب ، كبرامج تنسيق الكلمات ، وإكتشاف الأخطاء الهجائية والنحوية .

ثانياً : إدارة التغيير : المفهوم والأهداف والأبعاد :

يتبين من العرض السابق للتغيرات العالمية وانعكاساتها على مفاهيم الإدارة التربوية ، أن هناك حاجة ضرورية وملحة لإدارة تقوم على « إحداث التغيير كمنهج جديد لتطوير الفكر والعمل الإداري لمجابهة التغيرات الفنية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في

البيئة المحيطة بنا ، بإجراءات مخططة تشمل مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأساليب وطرق العمل واختيار أفضل الحلول لحسن توجيه عناصر الإنتاج البشرية والمادية . (القاضي ، ١٩٩٧م ، ص ١٦) .

لقد نتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية ، تغيير في المواقف والتوقعات والاحتياجات الإنسانية ، وكذلك الحاجة إلى تغيير في الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لكثير من الأجهزة الإدارية حتى تكون في وضع يمكنها من ممارسة نشاطاتها بكفاءة وفعالية أكبر .

« وطالما أن المنظمات عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح ، فإن المنظمات تكون تحت ضغوط التغيير ، وعليها الاستجابة للمتطلبات الداخلية للتنظيم والخارجية من المحيط الذي يمارس فيه التنظيم نشاطه ، فمنظمات اليوم لم تعد ساكنة بل هي في حركة دائمة نتيجة الاختلال في التوازن بين العناصر والعوامل المختلفة التي تكون أساسيات المجتمع » . (الطجم والسواط ، ١٤١٧هـ ، ص ٢٩٤) .

والتغيير يختلف عن التغيير ، فالتغيير هو الذي يحدث دون تدخل من أحد ، وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية أو غيرها من العوامل ، ولا يتبع خطة معينة ، ولا تبذل فيه محاولة للوصول إلى نتائج محددة . أما التغيير فهو الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه ، فتحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وطرائق تنفيذه . (الطجم ، ١٤١٦هـ ، ص ٩) .

مفهوم إدارة التغيير وأهدافها :

يرتبط مفهوم إدارة التغيير - كعملية مقصودة وواعية - بالتطوير الإداري من جانب ، وبأهمية الاستجابة للتغيرات في بيئته المنظمة ، سواء داخلها ، أو خارجها من جانب آخر . ويوضح ما سبق ما أشار إليه (شريف ، ١٩٩٧م ، ص ٣١٧) في أن التغيير في كونه عملية إدارية ضرورية وملحة للمنظمات المعاصرة ، يفرض القول بأن المشكلة لم تعد هل تغيير المنظمات أم لا ، بل لقد أصبحت كيف يمكن إدارة عملية التغيير بطريقة أكثر فاعلية ، حيث أن الفشل في إدارة التغيير قد يؤدي إلى نتائج قد تكون أخطر من تجاهل أو عدم مساندة التغيير .

ويعرض (الأعرجي ، ١٩٩٥ م ، ص ص ٢٣ - ٢٥) لمجموعة تعريفات للتغيير والتطوير الإداري ، توضح الارتباط بين إدارة التغيير ، والتطوير الإداري كنتاج أساس لعملية التغيير فيما يلي :

- بأنه « إعادة توزيع الموارد وتغيير الناتج النهائي » .
- وأنه « تغيير أنماط السلوك والمفاهيم والأفكار وممارسات الأفراد » .
- وأخيراً بأنه « المجهود الهادف إلى تحقيق تغييرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة في تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز » .
- وتشير التعريفات السابقة إلى أن التغيير سمة أساس للمنظمات المعاصرة سواء كانت في قطاع الأعمال أو في قطاع الخدمات ، وأن إحداث التغيير في هذه المنظمات يرتبط - بصفة أساس - بهدف التطوير الإداري كمدخل أساس لتكيف المنظمات مع التغييرات الحادثة في بيئة التنظيم .

ويمكن تقسيم التغييرات الداخلية والخارجية للمنظمات إلى :

- أ - تغييرات خارجية ، وتمثل أهمها في :
 - زيادة حدة المنافسة بين المنظمات ، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة .
 - التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة .
 - التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم ، والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب .

ب - تغييرات داخلية ، ويتمثل أهمها في :

- تغييرات في الأساليب وإجراءات العمل ومعايره .
- تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .

- تغييرات في علاقات السلطة والمسئوليات (ماهر ، ١٩٩٧م ، ص ص ٤٣٥-٤٣٦) .

وإذا كان التغيير كسمة أساس للمنظمات المعاصرة يفرض عليها التكيف مع التغييرات الحادثة سواء كانت داخلية أو خارجية ، فإن ذلك يعني أن هدف إدارة التغيير يتمثل في التغيير الجذري لكافة أبعاد التغيير ومحدداته . كما أن المدخل الإداري للتغيير والتطوير الإداري يجعل المنظمة الإدارية تتغير جميعها من حيث :

- الأهداف والتوجيهات .

- الأساليب والوسائل .

- الأسس والمعايير .

- السياسات والاستراتيجيات .

- الهيكل والعلاقات .

(السلمي ، ١٩٩٨م ، ص ٢٣) .

وبذلك فإن المدخل الشامل لإدارة التغيير ، يرتبط بمفهوم معاصر في الإدارة وهو هندسة التغيير ، أو إعادة البناء ، أو هي كترجمة حرفية هندسة التغيير لعمليات الأعمال . *Business Process Reengineering* ، وهي كلها مأخوذة من كلمتي الهندسة والإدارة ، وفي ذلك يورد (سلطان ، ١٩٩٦م ، ص ٢٢) تعريف هندسة التغيير « بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة ، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات ، كل ذلك للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى » .

ولتوضيح الفرق بين التغيير الجذري أساساً لإدارة التغيير والتغيير المحدود هدفاً مؤقتاً ، يمكن عرض جدول المقارنة التالي :

جدول رقم (١)

الفرق بين التغيير الجذري في كونه متطلباً أساساً لإدارة التغيير والتغيير المحدود

التغيير المحدود	هندسة التغيير
نتائج محدودة .	أ - من حيث النتائج : نتائج قصوى .
من أسفل إلى أعلى .	ب - من حيث المسؤوليات : من أعلى إلى أسفل .
تغيير في الأداء .	ج - من حيث الأنشطة : تغيير في العملية .
تقنية أو اجتماعية .	د - من حيث الحلول : تقنية واجتماعية .
أهداف محدودة .	هـ - من حيث الأهداف : أهداف عديدة .

(انظر سلطان ، ١٩٩٦ م ، ص ٣١) .

ويشرح الجدول السابق الفرق بين هندسة التغيير وبرامج التحسين المحدود والمستمر في نقاط مهمة ، حيث تعتمد هندسة التغيير على التغيير في العمليات والأنشطة من خلال إعادة التصميم الجذري ، بينما تعتمد برامج التحسين والتطوير المحدودة على تغيير في الأداء ، كما أن أهداف هندسة التغيير هي أهداف تجمع بين التكنولوجيا واستخداماتها الاجتماعية بينما تركز برامج التحسين والتطوير المحدود على أي منهما فقط .

وبتحقيق الربط بين هندسة التغيير بوصفها عملية إعادة التصميم الجذري لكافة أبعاد التنظيم الإداري وإدارة التغيير مدخل للتطوير الإداري ، فإنه يمكن القول بأن هناك تحولات عديدة في بيئة العمل تتمثل فيما يلي : (هامر وشامبي ، ١٩٩٥ م ، ص ص ٤١ - ٥٠) .

- أ - تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات .
- ب - تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة .
- ج - يتحول دور الوظيفة من العمل المراقب إلى العمل المستقل .
- د - يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم .
- هـ - تتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة .

و - يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين .

ز - يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي .

ح - يتحول المسئولون من مراقبين إلى قياديين .

وتعد التحولات السابقة في بيئة العمل للمنظمات المعاصرة من أهم ملامح أو أساسيات إدارة التغيير في تبني نماذج إدارية غير تقليدية تحقق المرونة الكافية للتلاؤم مع التطورات المتلاحقة في عصرنا الحاضر عموماً ، وفي بيئتنا العربية خاصة ، وإذا ما أريد لمنظمتنا البقاء والاستمرار والقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية . (القاضي ، ١٩٩٧م ، ص ٦٤) .

وتعتبر إدارة التغيير عملية معقدة حيث يتعامل المدراء في منظماتهم بصورة أو بأخرى مع الأنماط السلوكية للأفراد داخل التنظيم الإداري في تغيير في السلوك يتم فيه التخلي عن أنماط سلوكية قديمة واستبدال أخرى جديدة بها ، وهو تغيير شبه دائم في السلوك يعتمد على التخطيط العلمي لعملية التغيير والتي تمر بثلاث مراحل أساس كما حددها (كيرت لافين *Kart Lexin*) كالآتي :

أ - مرحلة التهيؤ : ، أو كما أطلق عليها لفين إزالة التجمد *The unfreezing phase* حيث يتم فيها الإعداد والتهيئة للتغيير ، وهو ما يتطلب إنشاء علاقات وطيدة مع العاملين من جانب المديرين ، ومراجعة للاتجاهات وأنماط السلوك ، وتوجيه الأفراد للعمل بأساليب وممارسات سلوكية مختلفة .

ب - مرحلة التغيير : *The Changing phase* وفيها يتم الشروع في عملية التغيير من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري ، المهام ، الهيكل التنظيمي ، والعنصر التكنولوجي) .

ج - مرحلة الاستقرار : *The Refreezing phase* أو كما حددها لفين بأنها مرحلة التجمد مرة أخرى على ما تم التوصل إليه من تطوير في السلوك والاتجاهات ، ويمكن تحقيق مرحلة الاستقرار بالمحافظة على التغيير المتحقق بالمكافآت المناسبة للأداء المتميز ، وكذلك تقديم الدعم المناسب ، وتقويم نتائج التغيير وتوفير المعلومات المرتدة *Feedback* للأشخاص

المعنيين والمتأثرين بالتغيير . (الطجم ، ١٤١٦ هـ ، ص ص ٣٩ - ٤١) .

وانطلاقاً من الأخذ بالمفهوم الشامل لإدارة التغيير ، والذي يعبر عن ارتباط إدارة التغيير بالتطوير التنظيمي ، والتغيير في بيئة العمل ، فإن هناك أهدافاً متعددة تسعى إلى تحقيقها إدارة التغيير بصورة عامة ويمكن عرض أهم هذه الأهداف فيما يلي :

أ - إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات الرئيسة ، و الجماعات الفرعية على كافة المستويات التنظيمية .

ب - إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات ، وتوضيح الاختلافات في الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات المختلفة .

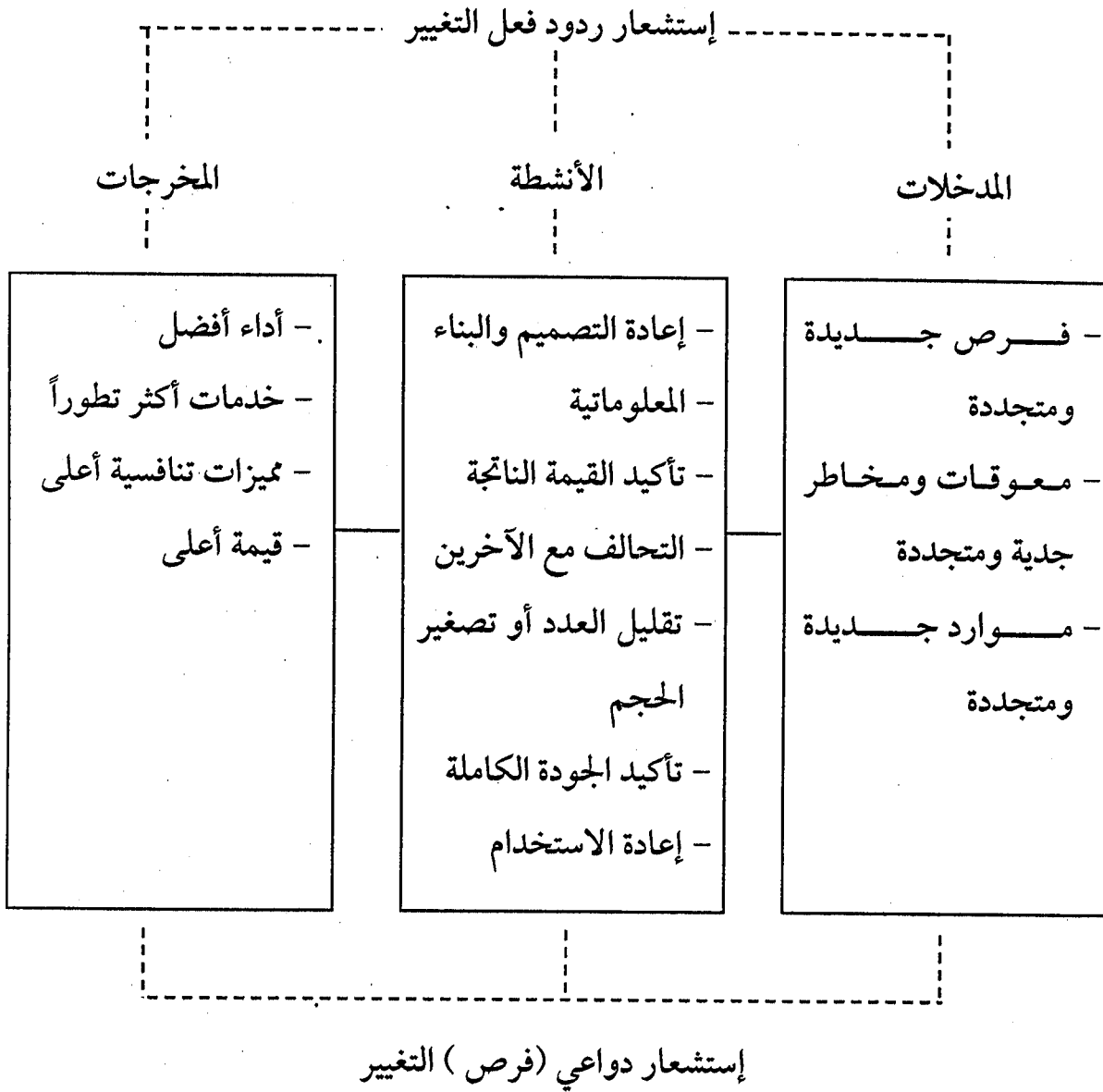
ج - تحديد مسئولية اتخاذ القرارات ، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة ، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين .

د - زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء ، وبتعبير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تصرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء العمل في مهام محددة (كالاتصال ، والتأثير ، ونماذج القيادة وصراعاتها ، وأساليب إدارة الصراع) .

هـ - مساعدة المدير على تبني أساليب الإدارة بالأهداف ، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية .

و - زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة . (الغمري ، ١٤٠٦ هـ ، ص ص ٣٨ - ٣٩) .

وبعد العرض السابق لمفهوم إدارة التغيير وأهدافها يمكن التمثيل لمنظومة إدارة التغيير وذلك من خلال الفكر النظمي الذي يهتم بتحديد المدخلات والأنشطة والمخرجات في الشكل التالي : (السلمي ، ١٩٩٨ م ، ص ٢٩) .



شكل رقم (١)

ويمثل الشكل السابق المدخل الإداري للتغيير أو إدارة التغيير مدخلاً أساساً للتطوير، وتجديد المنظمات، وهو يؤكد على جودة الفرص والموارد الجديدة، وكذلك المخاطر والمعوقات بوصفها متغيرات جديدة باستمرار (كمدخلات)، أما عن العمليات أو الأنشطة فهو يشير إلى إعادة البناء أو التصميم الجذري بوصفها عملية أساس، وكذلك المعلوماتية، ويعني ذلك تدفق المعلومات وانسيابها داخل التنظيم وكيفية الإفادة منها،

وكذلك الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات جديدة معهم من أجل تغيير الأنماط السلوكية لديهم وتقبل فكر التغيير كعمليات أساسية . أما عن المخرجات ، فأهم ما يشير إليه الشكل السابق هو تكوين قيم أعلى نحو التنافس والجودة للمنظمة ككل ، وكذلك الأداء الأفضل للعاملين والخدمات المتطورة باستمرار .

أبعاد إدارة التغيير :

يقسم (عامر ، ١٩٩١ م ، ص ص ٥١ - ٥٤) أبعاد إدارة التغيير إلى جزأين رئيسين متضافين ومتكاملين ، هما :

- الجزء الأول ، ويرى عامر أنه « يتمثل في حتمية استمرارية التحرك الدائب ، والفعال ، والذي يعود بالفائدة على الأطراف المعنية ، وذلك بتبني واتباع الصور المادية ، والفكرية ، والطرق والأساليب الحديثة ، مع حسن معالجة وإدارة تلك الأساليب والطرق » .

ويؤكد عامر أيضاً أن هذا التحرك لا يتم إلا من خلال خطة أداء مقبولة ومرتبطة بالنتائج ، يتم فيها تحديد الأهداف المنشودة بدقة على المدى القصير والمدى البعيد ، وذلك في ضوء معايير أداء مرشدة ، وتقييم الأداء الفعلي بالقياس إلى الأهداف المرسومة ، وهو يشير في ذلك إلى قدرة القادة الإداريين على حسن معالجة مشكلات وقضايا التغيير .

- الجزء الثاني ، ويتمثل لدى عامر « في مدى مواكبة المنظمة للتغيرات التي تحدث ومدى قدرتها على إحداث تلك التغييرات ، وكذلك فعالية الأخذ بالجديد من الطرق والأساليب والإجراءات التنظيمية » .

أما (العديلي ١٤١٦ هـ ، ص ص ٥٥٣ - ٥٥٤) فيرى أن أبعاد التغيير هي :

- الأفراد - جماعات العمل - التنظيم نفسه .

أ - الأفراد : بوصفهم أهم عناصر التغيير في المنظمة ، وذلك لأنهم جوهر منظمات العمل ، ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ، ومن

ثم العمل على تطويرها وتغييرها للتلائم مع متطلبات وأدوار المنظمة . وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن ، مثل أنماط شخصياتهم ، دوافعهم وقدراتهم ، واتجاهاتهم ومواقفهم ، وفرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

ب - جماعات العمل : يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كجانب آخر ، أو كمرحلة تالية من مراحل التغيير والتطوير ، وتمثل جماعات العمل في الأقسام والإدارات واللجان وفرق العمل ، ويتركز التغيير هنا على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، وكذلك على أسلوب اتصال جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها .

ج - التنظيم نفسه : ويتمثل في بعدين هما :

- الوحدات التنظيمية الرئيسة ، ويشمل التغيير فيها الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات .

- العمليات التنظيمية المختلفة ، مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات ، والعلاقة بين الجماعات ، وكذلك الاهتمام بعمليات التخطيط ، وتصميم الأهداف وعلاقات السلطة .

ويتضح من الأبعاد المتعددة لإدارة التغيير أنها تشتمل على كافة عناصر المنظمة من أفراد وعمليات وأساليب وإجراءات تنظيمية ، وكذلك تطوير الأهداف والتخطيط لها تخطيطاً علمياً ، وهو ما يؤكد على أن إدارة التغيير هي عملية مقصودة وواعية ، يقوم بها خبراء ومتخصصون في مجال الإدارة والتنظيم بقصد تطوير وإحداث تغييرات منشودة تواكب بها المنظمات - سواء كانت منظمات أعمال أو خدمات - التغيرات البيئية المختلفة ، وهو ما يعني أنه « إذا كانت الإدارة لا تخرج عن كونها حسن استخدام الموارد المادية والبشرية والمعنوية لتحقيق الأهداف المنشودة ، فإن إدارة التغيير من وجهة نظرنا لا تخرج عن كونها حسن معالجة المشكلات الناجمة عن ممارسة التغييرات اليومية التي تمثلها لغة العصر ، ولغة المستقبل القريب » . (عامر ، ١٩٩١م ، ص ٤٠) .

ثالثاً : إدارة التغيير في التربية : نموذج نظري مقترح :

التغيير بصورة عامة عملية يقصد بها التحول من حالة عدم التكيف إلى حالة التكيف مع محصلة التأثير المتبادل بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية .

ويفرض واقع مجتمع المعلومات أسساً مختلفة لأنماط الحياة الاجتماعية وأساليب ونظم إدارية جديدة ، وكذلك فهماً جديداً للعمل المنتج وتغيير في هيكل قوى العمل تبعاً لذلك مما يحقق الإسهام في التنمية الشاملة للمجتمع عامة ، كما أن هذا الواقع يحول جانباً كبيراً من قوى العمل إلى قطاع الخدمات ، وتقاس فاعلية هذا العمل بالقدرة على الابتكار والإبداع .

ويرتبط التغيير أيضاً في المؤسسات التعليمية بأهمية إعداد الكوادر البشرية التي تملك أسباب مواجهة التغيير ، وقيادته وتوجيهه إلى حل مشكلاتها التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكافة قطاعات المجتمع .

ويشير (تقرير اليونسكو عام ١٩٩١م ، ص ص ٤٥ - ٥٥ UNESCO World Education Report, 1991) إلى أهم التغييرات التربوية في العالم ، والتي تستلزم إدارة جديدة وواعية لإدارتها ، ومن أهم هذه التغييرات مايلي :

أ - ارتفاع بدايات القراءة والكتابة : ويعني ذلك تغيير في مفهوم القدرة على القراءة والكتابة ، وتوظيفها لاكتساب المهارات والقدرات التي تمكن الفرد من المشاركة بفاعلية في التنمية المجتمعية .

ب - البنية التعليمية : ويعني ذلك أن هناك تغييراً في البنى التعليمية التقليدية لعجزها عن الاستجابة لزيادة الضغط على مواصلة التعليم ، وتنمية المحتوى التعليمي في ظل بيئة متغيرة تتأثر بالأبعاد الثقافية والاقتصادية والاجتماعية خارج النظم التعليمية الرسمية .

ج - حدود المشاركة : ويشير التقرير في هذا الصدد إلى أن مشاركة النظم التعليمية الرسمية لا يمكنها استيعاب كل من هم في سن التعليم ، فهناك ١٣٠ مليون شاب بين سن ٦ - ١١ في العالم خارج المؤسسات التعليمية ، وهو ما يعطي دوراً وإسهاماً للتعليم غير النظامي في تحقيق المشاركة الكاملة في التعليم ، وذلك من خلال المنظمات التطوعية ،

وغير الحكومية لإتاحة الفرصة لتعليم وظيفي يخدم الأغراض الخاصة لمجموعات مختلفة .
وبالنظر إلى التغييرات التربوية السابقة ، يمكن التأكيد على أن مفاهيم القراءة والكتابة
لم تعد كما كانت في الماضي ، بل إن استخدام الكمبيوتر والآلات الحاسبة يعد الآن من
ضمن هذه المفاهيم ، وهو ما يصدق معه القول المشهور « الأمية الكمبيوترية » .

- كذلك فإن هناك تأكيداً على إسهام القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية
ومشاركتها في التعليم وإنشاء المؤسسات التعليمية على كافة المستويات حتى التعليم
الجامعي ، مثل إنشاء الجامعات الأهلية ، وأخيراً فإن المرونة في تنظيم بنية التعليم وخاصة
الثانوي هو من متطلبات العصر وضروراته نحو الأخذ بالتكيف مع التغييرات السريعة
والمتلاحقة في زيادة الطلب على التعليم سواء في النظم الرسمية أو غير الرسمية ، وحتى
للمجموعات العمرية المختلفة ، وذلك يعني الاهتمام بالتعليم المستمر والتعلم الذاتي
وعدها بداية صحيحة للتغيير في التربية .

ويعرض (برنهام *Burnham* ١٩٩١ م ، ص ٩٣) « لإدارة التغيير في التربية على
أنها ليست إدارة للتغيير بقدر ما هي تغيير للإدارة ، ويرجع ذلك إلى أن إدراك التغييرات
التربوية كإشكالية لا يعود إلى طبيعة التغيير نفسه ، ولكن إلى طبيعة معارف ومهارات
واتجاهات المشاركين في التغيير ، وطريقة التعبير عنها في الواقع . كما تناول برنهام ثلاثة
عناصر أساس في دراسته هي : التنمية الفردية ، والتطوير التنظيمي والنضج التنظيمي
باعتبارها مترابطة وكل منها وسيلة لإنجاز الآخر ، وجميعها تسهم في تحقيق قدرة المدرسة
على إدارة التغيير وذلك لكون هذه العناصر الثلاثة ترتبط بمفاهيم النمو والتعلم والتطوير » .

كما تناول (جونز *Johns* ١٩٩٦ م ، ص ٥ - ٦) في كتابه : « السلوك
التنظيمي : فهم وإدارة حياة العمل » ، رؤيته عن الإدارة والتغيير الفعال حيث يرى أن
استمرار المنظمات وتكيفها للتغيير يعتمد على الأفراد واتجاه سلوكهم نحو تقبل هذا التغيير ،
ويشير في ذلك إلى أبعاد سلوكية محددة للأفراد - سواء في المؤسسات التعليمية أو غيرها
من المؤسسات الأخرى - وهي :

أ - أن يكون لديهم الدافعية للارتباط والبقاء بالمؤسسة .

- ب - أن يقوموا بتنفيذ ما يوكل إليهم من مهام تتعلق بالإنتاجية والجودة في التعليم .
ج - أن يتوافر لديهم المرونة وروح التجديد .

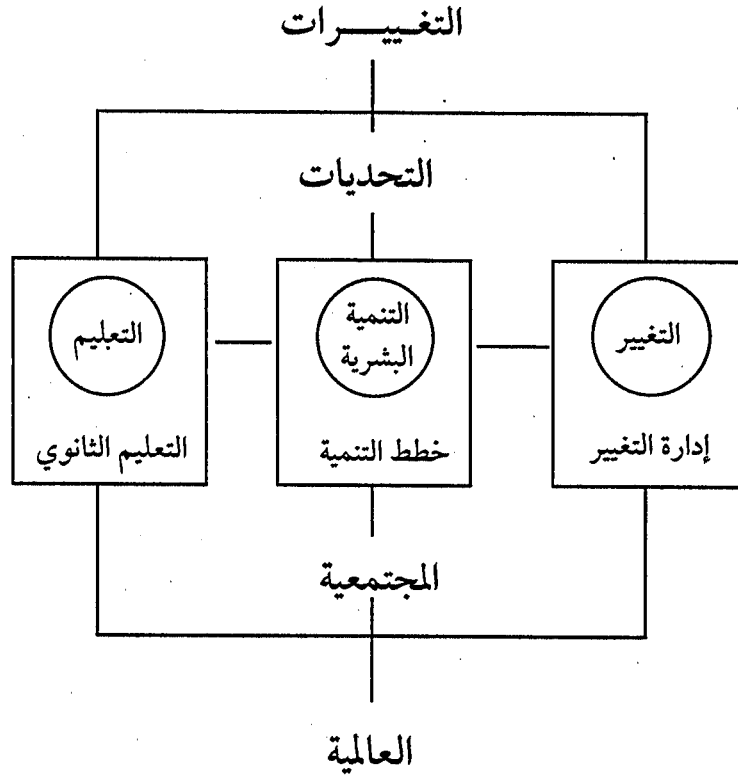
ويؤكد ما سبق أن إدارة التغيير في التربية ترتبط وبصفة أساس بالأفراد وأنماط سلوكياتهم وممارستهم لها ، وهو ما يشير إليه (الطجم ، ١٤١٦ هـ ، ص ٣٩) من أن « التغيير في السلوك عملية معقدة من التعلم الشخصي والاجتماعي ، يتم التخلي فيها عن أنماط قديمة واستبدالها بأخرى جديدة ، والتعلم هنا لا يعني اكتساب مهارات فكرية فقط في قاعات الدرس ، بل هو أعم وأشمل حيث هو تغيير شبه دائم في السلوك يحدث نتيجة الخبرة والتجربة » .

وإذا كان مفهوم إدارة التغيير في التربية يرتبط بالعنصر البشري بصفة أساس بوصفه القائم بالتغيير ، وكذلك المستهدف منه ، فإن إدارة التغيير ترتبط أيضاً بمفهوم التنمية الشاملة ، والتي تؤكد الدراسات على أن للتعليم دوراً مباشراً في تحقيق هذه التنمية .

ويشير إلى ذلك (عبد الدائم ، ١٩٩١ م ، ص ٣٦١) حيث يرى أن التعليم اتسع اتساعاً كبيراً ، وطرأت عليه تعديلات نوعية أساسية ، أصبح التعليم معها صناعة كبرى تحتاج إلى تطوير وسائل الإدارة ، وهذا التطوير لوسائل الإدارة ذو جناحين ، أولهما : التخطيط التربوي ، والآخر : جناح الإدارة التربوية والمدرسية ، وهو ما يعني أن التربية هي توظيف مثمر لرؤوس الأموال من خلال خطط تربوية تحدد مسيرة التربية في سنوات مقبلة وحاجاتها من المعلمين والأبنية والتجهيزات ، وتحاول الربط بين مدخلات التعليم ومخرجاته ، وبين حاجات القوى العاملة .

كما يعرض (عبد الدائم ، ١٩٩١ م ، ص ٦٩) لأهمية التعليم الثانوي لأنه يتولى مهمتين أساسيتين هما : مهمة الإعداد للجامعة ، ومهمة الانتهاء من الدراسة ، ودخول سوق العمل ، ويرى في ذلك أن التعليم الثانوي لا يزال مقصراً - في كلا العالم المتقدم والنامي - في المهمة الثانية ، وهي دخول سوق العمل ، ففي الأقطار العربية تأخذ المشكلة - كما يقول - طابعاً حاداً ، نتيجة للتزايد السريع في أعداد الطلاب في التعليم الثانوي ، حيث سيصبح عدد المنضمين إليه ٣٤٩٤٧ ألف طالب عام ٢٠٠٠ ، يمثلون ٦٠,٧ ٪ من فئة السن المقابلة .

ويوضح ذلك أهمية الأخذ بإدارة التغيير كمدخل للتطوير عامة ، وللتعليم الثانوي بصفة خاصة ، ويمثل الشكل التالي نموذجاً للعلاقة بين إدارة التغيير والتنمية والتعليم الثانوي .



نموذج للعلاقة بين إدارة التغيير وخطط التنمية والتعليم الثانوي .

شكل رقم (٢)

ويمثل الشكل السابق تصوراً نظرياً للعلاقات المتبادلة بين إدارة التغيير مدخلاً للتطوير التنظيمي عامة ، وتطوير المؤسسات التعليمية بصفة خاصة ، كما يأخذ هذا التصور بالمفهوم الشامل لإدارة التغيير من حيث أنها عملية مخططة ومقصودة عليها أن ترتبط بالتنمية المجتمعية أو خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ، وكذلك الاهتمام أو التأكيد على دور التعليم في تحقيق التنمية البشرية ، والتي هي الوسيلة الأساس لتحقيق التغيير المنشود .

ويشير في ذلك كل من (بياركالدول وميلكان ١٩٩٢م ، ص ١٣٢) -
(Bear , Calduell and Milikan) إلى أن نموذج إدارة التغيير يستلزم التأكيد على النقاط
 التالية :

أ - الأغراض : *Pruposing* ، ويعني ذلك ترجمة الأهداف التربوية المجتمعية إلى
 أغراض تربوية مؤسسية تعمل المدرسة على تطويرها باستمرار بما يتفق والإمكانات
 المتاحة إليها بحيث يمكنها ذلك من التكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة لبيئة العمل
 التربوية سواء داخل المدرسة أو خارجها .

ب - تفعيل القيادة : *Leadership Density*

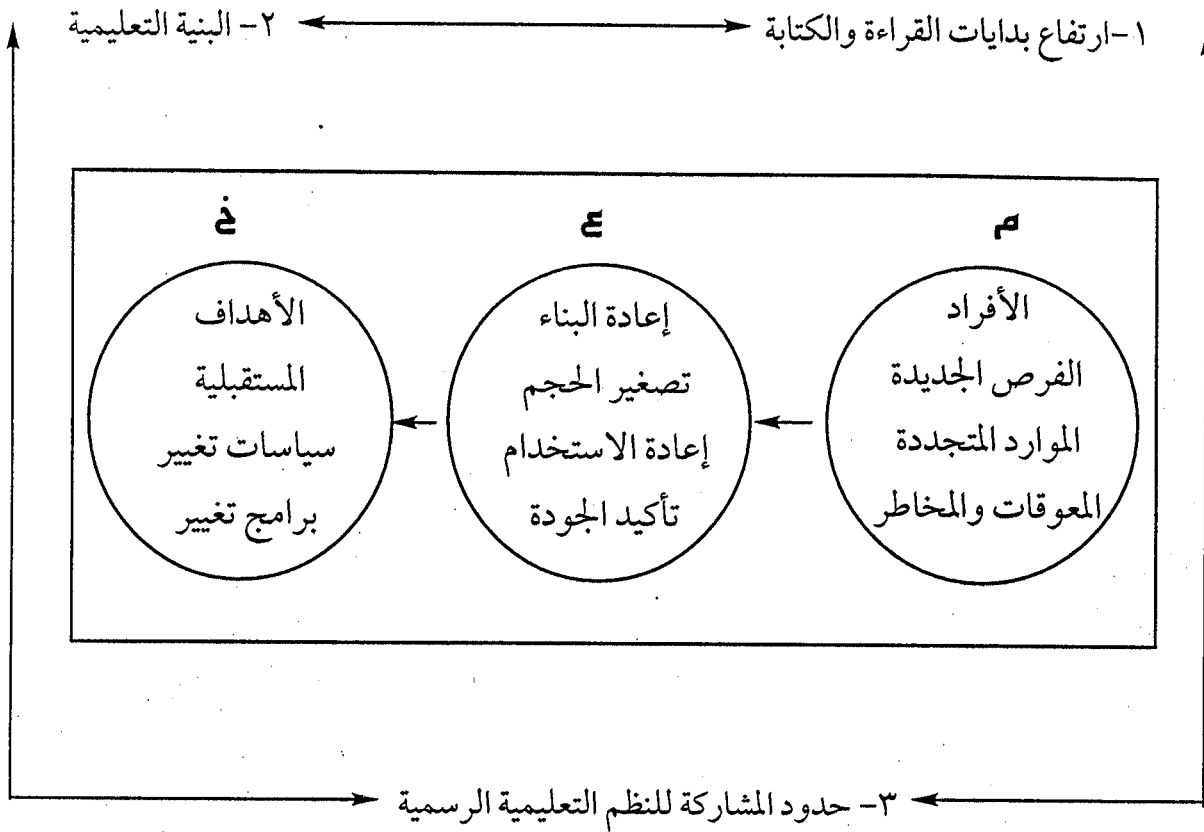
ويؤكد نموذج إدارة التغيير في ذلك على أهمية المشاركة في عملية القيادة وأدوارها
Leadership roles are shared ، وكذلك قيام القيادة المدرسية بدور فاعل في إحداث
 التغيير ، وتوجيه العاملين نحو أهميته وتقبله .

ج - الرؤية المؤسسية *the Institutionalizing vision* ، ويعني ذلك أن على القائد
 في المدرسة (مدير المدرسة) أن ينفذ رؤيته للتغيير والتطوير من خلال التنظيمات الرسمية
 للمدرسة ، وكذلك من خلال العمليات أو الأنشطة التنظيمية ، وذلك كي يستطيع
 العاملون معه فهم وإدراك هذه الرؤية ، وكذلك يختبرونها من خلال كافة أنشطتهم
 وممارساتهم داخل المدرسة (أو المؤسسة التعليمية) .

ويشير كل من بياركالدول وميلكان ، في هذه النقطة الأخيرة إلى أن الرؤية المؤسسية
 لا تنفصل عن مفهوم المدرسة كمؤسسة مجتمعية عليها أن ترتبط بشبكات الأعمال الخارجية
External Networks ، وكذلك التغيير التنظيمي *Organizational change* في المجتمع
 ككل ، وذلك من أجل إحداث الربط أو التلاؤم المباشر بين المخرجات التعليمية للمؤسسات
 التربوية ، والتنمية الشاملة في المجتمع .

وفي ضوء العرض السابق للتصور النظري المقترح للعلاقة المتبادلة بين إدارة التغيير
 مدخلاً للتطوير والمؤسسات التعليمية بالتعليم الثانوي ودورها في أحداث التنمية الشاملة
 في المجتمع السعودي ، فإن منظومة إدارة التغيير التي تقترحها هذه الدراسة يمكن عرضها من
 خلال الشكل التالي :

شكل رقم (٣)



منظومة إدارة التغيير في التربية

يبين الشكل السابق منظومة إدارة التغيير في التربية تصوراً نظرياً مقترحاً لدراسة العلاقة بين خطط التنمية والتعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية .

ويلاحظ على هذا الشكل أن مدخلات هذه المنظومة تتحدد في الأفراد باعتبارهم العنصر الأساس في تحقيق التنمية وهدفها أيضاً ، وكذلك فرص التغيير والعوامل المساعدة على إحداثه ، والموارد (سواء المادية أو المعنوية) وأخيراً معوقات ومخاطر هذا التغيير أو مقاومته .

أما عن عمليات منظومة التغيير ، فتتحدد في إعادة البناء والتي من شأنها أن تغير في البنى الإدارية للتعليم ، وكذلك تصبح المؤسسة التعليمية (المدرسة) هي المسئول الأول عن إحداث هذا التغيير من خلال مفهوم إعادة الاستخدام للموارد البشرية من معلمين وإداريين تأكيداً للجودة الشاملة للعملية التعليمية برمتها .

وأخيراً فإن « مخرجات منظومة إدارة التغيير » تتمثل في وضع أهداف مستقبلية تتفق ومتغيرات العصر السريعة والمتلاحقة ، وطرح سياسيات تغيير تستند على خيارات علمية ومنهجية ، وتتخذ من مقومات الفكر الإداري المعاصر معالم طريق ومؤشرات لتحقيق فعاليات التنفيذ . وبرامج تغيير تحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والكوادر المؤهلة فنياً وعملياً للاسهام في تغيير أنشطة وعمليات المؤسسة التعليمية .

ومن العرض السابق كله ، يمكن تحديد محاور الدراسة الرئيسية ، والتي ستناولها بالتحليل خلال فصول الدراسة القادمة في الآتي :

- ١- أهداف التغيير في التنمية البشرية والتعليم الثانوي .
- ٢- سياسات التغيير في التنمية البشرية والتعليم الثانوي .
- ٣- برامج التغيير في التنمية البشرية والتعليم الثانوي .

جدول رقم (١١)

الأهداف المحددة للنمو في التدريب خلال خطة التنمية السادسة
للجهات الحكومية الأخرى والتدريب في القطاع الخاص

مستجدون ١٤٢٠/١٤١٩ هـ	مستجدون ١٤١٥/١٤١٤ هـ	
		الجهات الحكومية الأخرى :
		وزارة الصحة :
٣٧٠٠ ٣٥٠٠	٣٥٠٠ ٣٠٠٠	- المعاهد الصحية للبنين - المعاهد الصحية للبنات
		وزارة البرق والبريد والهاتف
١٠٠٠ ٢٠٠	٥٠٠ ٢٠٠	- كليتا الاتصالات السلكية واللاسلكية - معاهد البريد الثانوية
		وزارة الدفاع والطيران (رئاسة الطيران المدني) :
٥٠٠	٥٠٠	- معاهد ومراكز الطيران المدني
		أخرى*
ملتحقون ٤٠٠٠٠ ٣٥٠٠٠	ملتحقون ٢٥٠٠٠ ٢٠٠٠٠	التدريب في القطاع الخاص

(خطة التنمية السادسة ١٤١٥/١٤٢٠ هـ، ص ٣٢٦)

يشير جدول رقم (١١) إلى الأهداف المحددة للنمو في التدريب خلال خطة التنمية السادسة ١٤١٥/١٤٢٠ هـ، وذلك من خلال جهود المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص. وباستقراء هذا الجدول، يتبين - وبصفة خاصة خلال خطة التنمية السادسة - التوسع " في تنمية القوى العاملة السعودية ورفع مستوى أدائها وتطوير مهاراتها التي تم اكتسابها أثناء التعليم الفني أو التدريب وذلك من خلال التدريب على رأس العمل " . (خطة التنمية السادسة، ص ٣١٥).

ويبين هذا الجدول أن أعداد المتدربين المستجدين في بداية الخطة بالقطاع الخاص يبلغ (٢٠,٠٠٠) متدرباً، ، بينما يصل هذا العدد إلى (٣٥,٠٠٠) متدرباً في نهاية الخطة بزيادة قدرها (١٥,٠٠) بنسبة نمو تمثل (٧٥٪) .

ويعكس هذا النمو المتزايد في أعداد المتدربين بالقطاع الخاص ، تنسيقاً واضحاً بين جهود المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، وتقديمها « برامج تدريبية قصيرة الأجل (تصل مدتها ١٨ شهراً) في مراكز التدريب المهني إلى برامج تصل مدتها إلى ثلاث سنوات للمرحلة الثانوية " . (خطة التنمية السادسة ، ص ٣١٣) .

وباستعراض مراحل وخطوات التغيير في أهداف تنمية الموارد البشرية خلال خطط التنمية (الرابعة والخامسة والسادسة) يمكن التأكيد على النقاط التالية :

أ - ارتباط أهداف تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية ، بالتوجه المستقبلي والذي يقوم على الاستثمار في رأس المال البشري ، وعده المدخل العلمي لتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية . كما عبر هذا الارتباط عن الاهتمام الكبير الذي توليه المملكة بتكوين المواطن العامل والمنتج والقادر على الإسهام بنجاح وفعالية في تحقيق أهداف التنمية الشاملة للمجتمع السعودي .

ب - التنسيق بين أهداف التعليم العام ، وأهداف التعليم الفني والتدريب المهني لكونهما جزءان مكملان لبعضهما ، ولكل منهما إسهامه الواضح في تحقيق الأهداف التنموية ، مع التأكيد على استخدام التقنيات الحديثة في جميع مستوياتها تلبية لحاجة الاقتصاد الوطني ورغبات سوق العمل .

ج - التأكيد على العلاقة الوثيقة بين مخرجات قطاعي التعليم العام ، والتعليم الفني والتدريب المهني ، وبين إحلال القوى العاملة السعودية المؤهلة والمدربة تدريباً كافياً محل غير السعوديين في كافة قطاعات النشاط الصناعي والإنتاجي ، وبخاصة - قطاعي الإدارة والتدريس .

د - استمرارية تشجيع القطاع الخاص وأصحاب المؤسسات الإنتاجية في المساهمة بدور فاعل ومؤثر في حركة التعليم والتدريب بصفة عامة ، وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص بالإسهام في برامج رفع مستوى المهارات للقوى العاملة الوطنية وتغيير نظرتها واتجاهاتها

نحو العمل وقيّمته في ظل اقتصاديات سوق عمل يتأثر - وباستمرار - بالتغيرات التقنية المتسارعة ، والمنافسة الدولية .

ثالثاً : سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطط التنمية :

يؤكد (عبد الدائم ، ١٩٩١ م ، ص ٥٦) على ضرورة « تكامل السياسة التربوية داخل النظام التربوي نفسه وشمولها مقومات هذا النظام جميعها شمولاً متآزراً ، أو ما يشير إلى تكامل هذه السياسة التربوية مع سائر السياسات التي يأخذ بها القطر في مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي الأخرى » . كما يشير إلى « أن التعليم الثانوي (والتربية جملة) ينبغي أن تؤكد على بعدين متكاملين : البعد المتصل بحاجات القوى العاملة ، والبعد المتصل بالثقافة بالمعنى الأنثروبولوجي الواسع لهذه الكلمة ، وما وراءها من وعي للهوية القومية ومقوماتها وخصائصها ، غير أن بعداً ثالثاً لا بد أن تعنى به التربية ويعنى به التعليم الثانوي ، نعني البعد الفردي ، ونعني بذلك تمكين الفرد من استخراج كامل طاقاته ، ومن تفتيح قوى النقد والإبداع لديه ، بحيث يستطيع أن يجدد ثقافة قومه ، ويقدم لحنه الذاتي للعمل التنموي الذي يقوم به المجتمع بأسره » . (عبد الدائم ، ١٩٩١ م ، ص ٨١) .

وتحقيقاً لتكامل السياسة التربوية مع سائر السياسات الأخرى ، التي تمثل مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي ، فإن سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطط التنمية بالمملكة ، تتجه إلى الأخذ بالأبعاد الثلاثة (البعد المتصل بحاجات القوى العاملة ، وبعد الثقافة ، والبعد الفردي) .

وتتمثل هذه السياسات والبرامج فيما يلي :

١ - سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية الرابعة :

نشأت سياسات تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية الرابعة لمواجهة مجموعة قضايا تربوية وتعليمية لها أسبابها وتأثيراتها المجتمعية مثل : قضية التسرب من سنوات الدراسة الأولية بمعدل مرتفع وبشكل غير مقبول ، ولذلك فإن خطة التنمية الرابعة تهدف إلى

الانتهاء من دراسة مختلف جوانب هذه الظاهرة من حيث أبعادها وأسبابها ووضع الحلول اللازمة للقضاء عليها ولتحقيق ذلك ، فسوف يوظف البحث العلمي بالتعاون والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة على مستوى المملكة . (خطة التنمية الرابعة ، ص ٨٤) .

ولمواجهة هذه القضية التربوية (التسرب من سنوات الدراسة الأولية) ذات التأثير المباشر على تنمية الموارد البشرية الوطنية بالمملكة ، تضمنت سياسات هذه التنمية بالنسبة للتعليم العام خلال فترة خطة التنمية الرابعة ثلاثة أفكار رئيسية هي :

أ - زيادة التركيز على تحسين طريق التقدير والتقويم لتحديد مواطن الضعف ومعرفة أسبابها وإيجاد البدائل المبنية على الملاحظة والاختبار .

ب - الاهتمام بنتائج البرامج وجعلها أساساً للحكم على فعاليتها ونوعيتها .

ج - الاهتمام بتوثيق التعاون والتنسيق بين الجهات الحكومية لتحقيق التركيز على المشكلات التي تواجه الجميع . (خطة التنمية الرابعة ، ص ٢٩٥) .

وتحقيقاً لهذه السياسات العامة تم وضع برامج تنفيذية من أجل الوصول إلى تنمية الموارد البشرية بالنسبة للتعليم العام ، من أهمها :

أ - التسرب والرسوب ، حيث يتم تحديد أهداف محددة لمعدلات الرسوب حتى يصبح التسرب ناتجاً فقط عن تخرج الطلاب عند إتمام كل مرحلة تعليمية بدلاً من حدوث التسرب في كل سنة من سنوات هذه المرحلة التعليمية .

ب - نوعية جهاز التدريس وتكوينه ، وقد رسمت أهداف محددة لزيادة نسبة السعوديين الذين يحلون محل غير السعوديين ، والتركيز على إيجاد الوسائل الخاصة بتشجيع الإقبال على مهنة التدريس .

ج - توعية القيادة والإدارة التعليمية ، ويرتبط ذلك بتوفير الإداريين والقادة التعليميين الذي يتميزون بالنشاط والإبداع والمرونة ، وسيتم الحكم على أدائهم في مختلف المستويات من خلال زيادة أنشطتهم لتحقيق أهداف استمرار الطلاب في الدراسة وتخفيض

معدلات التسرب والإسراع بسعودة الجهاز التعليمي وتحسين تحصيل الطلاب . (خطة التنمية الرابعة ، ص ٢٩٦) .

أما عن سياسات وبرامج التعليم الفني والتدريب المهني خلال فترة خطة التنمية الرابعة ، فإن أهم ملامح سياسات المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

أ - العمل على تغيير فطرة وسلوك القوى العاملة السعودية تجاه الحرف المهنية والعمل اليدوي وترغيبها فيه .

ب - التحول من التركيز على المراكز الحضرية المأهولة بالسكان والمناطق الزراعية إلى التركيز على القرى ، وبالتالي المساهمة في تنميتها وتطوير اقتصادياتها .

ج - العمل على تلبية احتياجات القطاع الخاص ، وذلك نظراً للتركيز الذي سيتم على القطاع الخاص خلال فترة الخطة ، وسيتم التركيز خلال السنتين الأولتين من الخطة الرابعة في أعمال التخطيط ودراسة جدوى البرامج الجديدة ، ومدى الحاجة إلى التوسع في البرامج المالية على ضوء المتطلبات الحقيقية للاقتصاد . (خطة التنمية الرابعة ، ص ٣٢٠) .
ومن أجل تحقيق هذه السياسات التنموية للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني خلال فترة خطة التنمية الرابعة ، فإن خطة التنمية الرابعة للمؤسسة ستحقق أهدافها المرسومة من خلال البرامج التالية :

أ - البرنامج الأول : التدريب المهني .

ويهدف هذا البرنامج بشكل عام إلى توفير التدريب المهني بأنواعه كالأعداد المهني ، والتدريب المهني للراشدين ، والتدريب على رأس العمل ، وإعداد المدربين ، كما سيتم تحديد الاحتياجات من المراكز الجديدة في المناطق التي ليس بها مراكز للتدريب المهني ، وتوسيع وتحسين مستوى بعض البرامج ونوعيتها .

ب - البرنامج الثاني : التعليم الفني :

ويهدف هذا البرنامج إلى إعداد القوى البشرية من الفنيين والمهنيين ، وتأهيلها للعمل في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة على المستوى المتوسط ، وسوف يتم من خلال هذا البرنامج توسعة نظام الكليات التقنية وانتشارها ، وزيادة أعداد المتحقيين في التعليم الفني والصناعي والزراعي ، ومعاهد المساعدين الفنيين للوصول إلى استقلال كامل الطاقة التشغيلية ، وتحسين مستوى المناهج .

ج - البرنامج الثالث : تطوير المؤسسة :

ويشمل هذا البرنامج عدداً من المبادرات لتحسين النوعية ، وإجراء الدراسات والبحوث الرامية إلى تحسين الكفاءة التنظيمية ، وتدريب منتسبي المؤسسة ، وتوعية المجتمع بقيمة العمل الفني واليدوي ، ودور المؤسسة في ذلك ، إضافة إلى تخطيط وتنظيم وحدات الاختبارات والأنشطة الأخرى ذات العلاقة .

د - البرنامج الرابع : المشاريع الإنشائية :

ويشمل هذا البرنامج إنشاء المرافق الجديدة ، وتوسعة المرافق القائمة ، واستكمال المرافق التي بدىء في تنفيذها خلال خطة التنمية الثالثة .

هـ - البرنامج الخامس : التشغيل والإدارة :

ويشمل هذا البرنامج أعمال المؤسسة الإدارية جميعها ، مثل الشؤون المالية والإدارية ، والتخطيط ، والأنشطة الأخرى المساعدة . (خطة التنمية الرابعة ، ص ٣٢٠ - ٣٢١) .

٢ - سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية الخامسة :

استمراراً لسياسات تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الاهتمام بالتعليم مدخلاً أساساً لهذه التنمية ، ومن ثم التأكيد على حل المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجه المجتمع السعودي ، فقد اتجهت خطة التنمية الخامسة إلى إعطاء « أولوية إلى زيادة المدى عمقاً واتساعاً أمام إمكانات القوى العاملة السعودية لتواكب النمط التقني السائد في

الاقتصاد الوطني ، وإلى تحقيق إعداد السعوديين غير المهرة الذين يدخلون إلى سوق العمل قبل استكمال مناهجهم التعليمية . وحيث أن تركيز آفاق التنمية الاقتصادية المستقبلية قد أخذت في التحول بصورة متزايدة نحو نشاطات القطاع الخاص ، فإن الحاجة إلى تحقيق مزيد من تنمية مهارات العمالة السعودية لتفي باحتياجات القطاع الخاص تصبح أكثر أهمية وأشد إلحاحاً ، هذا بالإضافة إلى أن القدرات الفنية والإدارية في كافة أنحاء العالم أخذت في التطور باستمرار ، ومن ثم فإن احتياجات مختلف القطاعات وطلبها للمهارات السعودية - التي من المؤمل أن تنافس المهارات العالمية - سيزداد بدوره ، ولهذا فمن الضروري من أجل دعم القطاع الخاص وتشجيعه على أداء دوره بكفاءة وفعالية ، انتهاج السياسات الرامية للاستفادة القصوى من العمالة السعودية والأجنبية على السواء ، وفي الوقت الذي يتم فيه الإسراع بتطوير التعليم والتدريب والتخطيط للقوى العاملة ، لا بد من بذل أقصى الجهود لزيادة نسبة إسهام المهارات السعودية الوطنية ، وتقديم الفرص المغرية لها في كل قطاعات الاقتصاد الوطني » . (خطة التنمية الخامسة ١٤١٠ - ١٤١٥ هـ ، ص ٩١) .

ومن أجل تحقيق سياسات تنمية هذه الموارد البشرية ، « تضمنت خطة التنمية الخامسة (٣٤) سياسة من أجل تحقيق الأهداف العامة للتعليم العام ، وقد تم تحديد هذه السياسات في ضوء القضايا التي برزت عند تحليل بيانات الوضع الراهن » . (خطة التنمية الخامسة ، ص ٣١٧) .

وتتمثل أهم سياسات التعليم العام - التي جاءت من تحليل الوضع الراهن - فيما

يلي :

أ - تخفيض نسبة الرسوب والتسرب . وذلك من خلال مراجعة وتقييم النظام الحالي للاختبارات ، وزيادة فرص التدريب البديلة للطلاب المتسربين من خلال إقامة صلات وثيقة بين نظامي التعليم والتدريب . وتنفيذ طرق التعليم الفردي اللازمة لمراقبة مدى تقدم الطلاب العلمي .

ب - تحسين نوعية التعليم ، عن طريق إدخال علوم الحاسب الآلي جزءاً مكتملاً في منهج المرحلة المتوسطة ، وبرنامجاً تثقيفياً في المرحلة الابتدائية ، وإدخال تحسينات في المناهج وطرق التدريس لتشجيع الابتكار وتطوير مهارات حل المشكلات ، والتركيز على تحسين أداء المدرسين والتزامهم المهني عن طريق التدريب المستمر ، وإعداد دراسة حول إمكانية تطبيق اللامركزية في تقديم الخدمات التعليمية ، وأخيراً تشجيع القطاع الخاص للقيام بدور أكبر في مجال تقديم الخدمات التعليمية . (خطة التنمية الخامسة ، ص ص ٣١٧ ، ٣١٨) .

وتتكون البرامج الرئيسة لتنفيذ هذه السياسات التنموية من سبعة برامج وتتألف من النشاطات الضرورية المتعلقة بتشغيل مؤسسات التعليم ، وأهم هذه البرامج ما يلي :

أ - العملية التعليمية وتطويرها ، ويهدف هذا البرنامج إلى توفير الخدمات التعليمية لمختلف مراحل التعليم بأنواعه المختلفة ، ويشمل محاور العملية التعليمية وتطويرها .

ب - الإدارة والتشغيل ، ويهدف هذا البرنامج إلى تقديم خدمات إدارية واستخدام وسائل التقنية الحديثة من أجل تقديم هذه الخدمات بأقل تكلفة وأحسن أداء .

ج - تنمية القوى العاملة ، ويهدف هذا البرنامج إلى الاستفادة القصوى من القوى العاملة وتنميتها وسعودة الوظائف الإدارية والفنية عن طريق التدريب والندوات . (خطة التنمية الخامسة ، ص ٣١٩) .

أما عن سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية الخاصة بتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني ، وهيكله التشغيلي ليتجاوبا مع طبيعة سوق العمل المتغيرة بغية سد حاجة الاقتصاد السعودي من القوى العاملة المدربة ، فقد تمثلت أهم السياسات التنموية خلال خطة التنمية الخامسة فيما يلي :

أ - التوسع في مختلف مجالات التعليم الفني والتدريب المهني .

- ب - إعادة توجيه نظام التدريب نحو تلبية احتياجات سوق العمل .
 ج - زيادة مساهمة القطاع الخاص في تحويل وتقديم خدمات التدريب .
 د - العودة في القطاع الخاص عن طريق التدريب . (خطة التنمية الخامسة ، ص ٣٣٠ ، ٣٣٢) .

وتتكون خطة قطاع التعليم الفني والتدريب المهني للبرامج التنفيذية لسياسات تنمية الموارد البشرية خلال خطة التنمية الخامسة ، عدد من برامج أساس حددت النشاطات الضرورية اللازمة لتشغيل مؤسسات التدريب ، وأهم هذه البرامج ما يلي :

أ - التعليم والتدريب ، ويمثل هذا البرنامج الوظيفة الأساس للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، ويشمل كافة النشاطات التي ستنفذها المؤسسة من خلال وحداتها التعليمية والتدريبية .

ب - الإدارة والتشغيل ، ويهدف هذا البرنامج إلى تطوير التنظيم الإداري وذلك من خلال إحداث وحدات جديدة علاوة على تطوير فعالية التنظيم الموجود حالياً ، كما يشمل على المهام الإدارية والمالية والعلاقات العامة .

ج - تنمية القوى العاملة ، ويهدف هذا البرنامج إلى تطوير وتحسين كفاءة القوى العاملة وذلك من خلال تنظيم الندوات التدريبية والحلقات الدراسية ، والدراسات الجامعية من خلال الابتعاث ، والمشاركة في اللقاءات العلمية المحلية والعالمية ، واتباع نظام سعودة فعال على المدى الطويل والمتوسط . (خطة التنمية الخامسة ، ص ص ٣٣٢ ، ٣٣٣) .

٣ - سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية في خطة التنمية السادسة :

على الرغم من الانجازات التي تحققت خلال خطة التنمية الخامسة ، فإن نمواً كبيراً كالذي حدث في قطاع التعليم ، أدى إلى تبني سياسات التعليم العام خلال خطة التنمية السادسة (١٤١٥ - ١٤٢٠ هـ) مجموعة قضايا أساس تمثل استراتيجية التنمية بعيدة المدى

والتي تتمثل فيما يلي :

- أ - تحقيق الكفاءة الاقتصادية .
- ب - زيادة دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني .
- ج - تنمية القوى البشرية السعودية وزيادة توظيفها . (خطة التنمية السادسة ، ص ٣٠٥) .

ومن أجل مواجهة هذه القضايا تستمر خطة التنمية السادسة في تبني سياسة تحسين نوعية التعليم التي وضعت خلال خطة التنمية الخامسة ، وذلك بالإضافة إلى سياسات تحسين الفاعلية الداخلية ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتعليم . كما استمرت خطة التنمية السادسة في تبني البرامج التنفيذية لتحقيق سياسات التنمية البشرية ، التي ظهرت خلال خطة التنمية الخامسة ، وهي : العملية التعليمية وتطويرها ، الإدارة والتشغيل ، وتنمية القوى العاملة .

ومما يذكر في هذا الشأن أن قطاع التعليم قد حظي باهتمام الدولة ورعايتها ، « من منطلق القناعة بأن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل العمود الفقري للنمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي ، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال ما خصص له من اعتمادات في ميزانيات الدولة ، حيث اعتمد لهذا القطاع خلال سنوات خطة التنمية الخامسة أكثر من (١٥٣) بليون ريال تمثل (١٨ ٪) تقريباً من الميزانيات المعتمدة للفترة نفسها » . (خطة التنمية السادسة ، ص ص ٢٩٥ - ٢٩٦) .

أما عن سياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية لقطاع التعليم الفني والتدريب المهني خلال خطة التنمية السادسة ، فهي إلى جانب استمرارها في التأكيد على سياسات وبرامج خطة التنمية الخامسة ، فقد ظهرت سياسات جديدة لمواجهة التغييرات الحادثة - سواء عالمياً أو محلياً - وأهم هذه السياسات ما يلي :

أ - تطوير الوعي المهني ، وذلك للتعرف على الاتجاه العملي للطلاب بدءاً من المراحل المبكرة في التعليم ، واكتساب المهارات الوظيفية ومعرفة العلاقة بين مرحلة التدريب للإعداد للمهنة ، ومرحلة التدريب التي تليه .

ب - تحسين فاعلية التدريب وكفاءته ، ويتضمن ذلك : وضع مقاييس مهنية في المجالات ذوات الأولوية ، واستخدام موارد التدريب استخداماً فعالاً ، وتوفير سياسة قبول انتقائية بحيث يكون فيها الاختيار والإرشاد الطلابي من العوامل الهامة ، والالتزام بالهدف الاستراتيجي المتعلق بالسعودة . (خطة التنمية السادسة ، ص ص ٣١٨ - ٣٢٠) .

ويتضح من العرض السابق لسياسات وبرامج التنمية البشرية خلال خطط التنمية (الرابعة والخامسة والسادسة) أن هناك تطوراً ملحوظاً في « تنفيذ برامج خطط التنمية في المملكة ، وحرص الحكومة على تحسين المرافق التعليمية والارتقاء بمستواها . وقد توسع التعليم بخطى حثيثة منذ انطلاقة خطة التنمية الأولى ، حيث ازداد عدد المدارس والكليات التابعة للمؤسسات التعليمية من (١٣٠٧) عام ١٣٩٠ / ٨٩ هـ إلى (١٨٠٢٧) عام ١٤١١ / ١٤١٢ هـ . (وزارة التخطيط ، منجزات خطط التنمية ١٣٩٠ - ١٤١٢ هـ ، ص ١٥٦) .

كما ظهر مبدأ الاستمرارية في وضع سياسات وبرامج التنمية خلال خطتي التنمية الخامسة والسادسة ، وتبنى اتجاهات العمل المستقبلية والمتابعة في تنفيذ برامج هذه السياسات ، وهو ما يطرح مفهوم الاستقرار للنظام التعليمي ، وتحقيق الاستثمار البشري بوصفه قوة دافعة للتنمية الشاملة .

وبالإضافة إلى ما سبق ، ظهرت سياسات نوعية جديدة تتفق والمتغيرات العالمية والمحلية ، وذلك من خلال التنمية المستمرة لجهود التطوير في مجالي النظام التعليمي والتدريب المهني بانتهاج سياسات رامية لتحقيق نسب أعلى لإسهام المهارات السعودية الوطنية في الاقتصاد الوطني ، ومنح القطاع الخاص الفرصة كاملة في إنشاء وتمويل برامج

تعليمية وتدريبية سواء للإعداد المهني القبلي ، أو للتدريب على رأس العمل .
 وكان من نتيجة ذلك كله الاهتمام بالتعليم الثانوي بوصفه المرحلة التعليمية التي تعطي
 لخريجها الفرصة في الإعداد والتدريب للإسهام بدور واضح في خطط التنمية الاقتصادية
 والاجتماعية بالمملكة .

ولعل أكثر الأمثلة وضوحاً على النمو المطرد للتعليم الثانوي هو المقارنة بين عدد
 الطلاب خلال الخمس السنوات الأخيرة ، فقد كان عدد الطلاب بالتعليم الثانوي عام
 ١٤١٤ هـ ، (١٧٨٤٧٩٧) طالباً ، وأصبح عام ١٤١٨ هـ (٢٠٨٨٣٦٣) ، وذلك بنسبة نمو
 ١٢,٣ ٪ ، وذلك وفق خلاصة إحصائية عن تعليم البنين من واقع يوم ٢٢ / ٧ /
 ١٤١٨ هـ ، والصادرة عن مركز الحاسب والمعلومات بوزارة المعارف للعام الدراسي ١٤١٨ /
 ١٤١٩ هـ .

وكذلك شهد التعليم الثانوي تغييرات وتجديدات عديدة من أجل تحسين العملية
 التعليمية كماً ونوعاً ، ووضعت سياسات تغيير التعليم الثانوي موضع التنفيذ من خلال
 برامج تجديد واستحداث تجارب للتطوير تتفق والمتغيرات العالمية والمحلية ، ومتطلبات سوق
 العمل ومؤسسات الإنتاج في الاقتصاد الوطني السعودي ، وهو ما سيتم عرضه في الفصل
 التالي .

الفصل الخامس

سياسات التغيير بالتعليم الثانوي
في المملكة العربية السعودية

الفصل الخامس

سياسات التغيير بالتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية

تقديم:

عرض الفصل السابق لتنمية الموارد البشرية بخطط التنمية في المملكة العربية السعودية، وذلك للربط بين أهداف التنمية الشاملة وأهداف التعليم العام تحقيقاً للرؤية المجتمعية لدور التعليم والاستثمار البشري فيه في سبيل تحقيق التنمية الشاملة، كما تم التعرف على الظروف المحلية وأثرها على خطط التنمية بالمملكة، وأهداف تنمية الموارد البشرية، وسياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية.

ويعرض هذا الفصل لسياسات التغيير بالتعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على الأهداف المجتمعية للتعليم الثانوي الحالية والمستقبلية ومدى مواكبتها لأهداف التنمية الشاملة وسياسات التغيير المجتمعية، ومن ثم يعرض الفصل لبرامج التجديد والاستحداث بالتعليم الثانوي والمنفذة لأهدافه المستقبلية، وذلك للتعرف على مدى مواكبة هذه البرامج للتغيرات الحادثة في المجتمع السعودي عامة والتغيرات التربوية والتعليمية بصفة خاصة.

وأخيراً، يعرض الفصل لأهم معوقات التغيير بالتعليم الثانوي، والتي تحول دون تطوير التعليم الثانوي والافادة منه في تنمية الموارد البشرية الوطنية وإعداد القوى العاملة الوطنية المؤهلة للاسهام في التنمية الشاملة.

ويسير الفصل وفق المحاور التالية :

- ١ - أهداف التعليم الثانوي الحالية والمستقبلية .
- ٢ - سياسات وبرامج التغيير بالتعليم الثانوي .
- ٣ - معوقات التغيير بالتعليم الثانوي .

أولاً : أهداف التعليم الثانوي الحالية والمستقبلية :

يمثل التعليم الثانوي قمة الهرم في التعليم العام بمعظم دول العالم ، وذلك يعطي أهمية خاصة لهذا التعليم من حيث أنه يقابل سن المراهقة في الشباب ، ويتعامل معهم وفق خصائص نموهم ومتطلبات هذا النمو ، وقد « نصت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية الصادرة عام ١٣٩٠هـ ، في المادة الثالثة والتسعين منها على أن للمرحلة الثانوية طبيعتها الخاصة من حيث أن سن الطلاب وخصائص نموهم فيها ، وهي تستدعي ألوانا من التوجيه والاعداد ، وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملو الشهادة المتوسطة وفق الأنظمة التي يضعها الجهاز المختص ، فتشمل الثانوية العامة وثانوية المعاهد العلمية وثانوية دار التوحيد ومعاهد إعداد المعلمين والمعلمات والمعاهد الفنية بأنواعها (تجارية وزراعية وصناعية) وما يستجد في هذا المستوى . وهذه المرحلة تشارك غيرها من المراحل في تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم بالإضافة إلى ما تحققه من أهداف خاصة » . (الابراهيم والأحمد ، ١٤١٠هـ ، ص ٣٧٤) .

ويعرض (السنبلي وآخرون ، ١٤١٧هـ ، ص ص ١٩٠ - ١٩١) أهداف المرحلة الثانوية كما جاءت في الوثيقة الرسمية لـ«سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية» في النقاط التالية :

أ - دعم العقيدة الإسلامية حتى يتحقق الولاء لله وحده وتكون الأعمال خالصة لوجهه تعالى ، ومستقيمة في كافة جوانبها مع شرعه .

ب - تمكين الانتماء للأمة الإسلامية ، وتحقيق الوفاء للوطن الإسلامي وللمملكة العربية السعودية ، وللوعي بمكانتها الدينية التي تمثلها في نفوس المسلمين ، وتقدير مسؤولياتها .

ج - تزويد الطلاب بالمفاهيم الأساسية للثقافة الإسلامية التي تجعلهم معترزين بالإسلام ، قادرين على الدعوة إليه ، والدفاع عنه والجهاد في سبيله .

د - تنمية قدرات الطلاب وإستعداداتهم التي تظهر في مرحلة المراهقة وتوجيهها في ضوء المفهوم العام للتربية الإسلامية .

هـ - رعاية الشباب ومعالجة مشكلاتهم الفكرية والانفعالية من منطلق إسلامي ، ومساعدتهم على اجتياز فترة المراهقة بنجاح ومواجهة الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة .

و - تكوين الاتجاهات الصحيحة والخبرات اللازمة والمهارات المناسبة لتكون حياة الطلاب اليومية ، والفردية والجماعية هي الحياة التي يعيشها المسلم الحق .

ز - تنمية الصفات الاجتماعية التي يحتاجها المسلم في تعامله مع مجتمعه كالتعاون ، والبر والبذل والتضحية بالنفس والمال في سبيل الله وابتغاء رضوانه ، وتنظيم العمل والتخطيط الهادف الحكيم .

ح - تنمية التفكير العلمي لدى الطلاب وتحقيق روح البحث والتجريب ، واستخدام المنهج العلمي والتعود على طرق الدراسة السليمة .

ط - تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة وسد حاجات البلاد من القوى العاملة المدربة التي تتطلبها خطط التنمية .

ي - إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين على مواصلة الدراسة في المعاهد العليا والكليات الجامعية في مختلف التخصصات .

ك - تحقيق الوعي الأسري لبناء أسرة إسلامية مؤمنة .

ل - الإيمان بوحدة الأمة الإسلامية واستشعار مهمتها العالمية ووظيفتها الحضارية .

وتمثل الأهداف السابقة ، الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم بالتعليم الثانوي في المملكة ، وذلك تلبية لحاجات الفرد والمجتمع وتحقيقاً لأهداف الوطن ، وتأكيداً على التوجه الإسلامي الصحيح والقيم الثقافية ، وفتح الافاق الرحبة لجهود التطوير العلمي والتقني .

وقد شهد التعليم الثانوي نمواً كبيراً في الكم والكيف معا ، ولبيان النمو الكمي للعناصر الأساسية للتعليم الثانوي ، يوضح الجدول التالي هذا النمو الكمي خلال السنوات الخمس (من ١٤١١/١٤١٢هـ إلى ١٤١٥/١٤١٦هـ).

جدول رقم (١٢)

التطور الكمي لبيانات المرحلة الثانوية

خلال السنوات ١٤١١/١٤١٢هـ - ١٤١٥/١٤١٦هـ

معلمون ومعلمات		طالبة		فصول		مدارس		العام الدراسي
إناث	جملة	إناث	جملة	إناث	جملة	إناث	جملة	
٩٨٨٤	٢٠٠١٨	١٣٢٥٨٦	٢٨٩٥٦٢	٤٦٧٣	١١٠١٩	٥٨١	١٣٥٤	١٤١١/١٤١٢هـ
١١٢٣٨	٢٢١٢٧	١٤٣٧٧٢	٣١٣٥٧٦	٥٢٥٥	١١٩٦٧	٦٨٥	١٥٣٧	١٤١٢/١٤١٣هـ
١٢٨٨٧	٢٤٥٩٩	١٥١٩٤٩	٣٤٠٤٨٦	٥٨٣٩	١٢٩٧٩	٧٩٥	١٧٣٢	١٤١٣/١٤١٤هـ
١٥٢٦٦	٢٧٨٣٧	١٧٣٦١٥	٣٨٥٧٥٣	٦٦٢٥	١٤٢٨٠	٨٧٥	١٩١٥	١٤١٤/١٤١٥هـ
١٦٩٧٠	٣١٥٦٨	٢٠٢٠١٦	٤٣٤٨٩٨	٧٣٧٥	١٥٧٦٤	٩٤٨	٢٠٠٢	١٤١٥/١٤١٦هـ

(وزارة المعارف، ١٤١٧هـ، ص ٣٥)

ويبين جدول رقم (١٢) النمو الكمي الكبير الذي حدث في التعليم الثانوي حيث ارتفع عدد الطلاب (ذكوراً وإناثاً) من عام ١٤١١/١٤١٢هـ إلى ١٤١٥/١٤١٦هـ، من (٢٨٩,٥٦٢) طالباً إلى (٤٣٤,٨٩٨) طالباً. كذلك ارتفع عدد المدارس - خلال نفس الفترة - من (١٣٥٤) مدرسة إلى (٢٠٠٢)، وكذلك الفصول من (١١,٠١٩) إلى (١٥,٧٦٤).

كما حظي التعليم الثانوي الفني بأنواعه المختلفة (الصناعي، والزراعي، والتجاري) بنمو متزايد سواء في عدد المدارس أو الفصول أو الطلبة، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

التطور الكمي لبيانات التعليم الثانوي الفني

خلال السنوات ١٤١١/١٤١٢هـ - ١٤١٥/١٤١٦هـ

معلمون ومعلمات		طالـبة		فصول		مدارس		العام الدراسي
إناث	جملة	إناث	جملة	إناث	جملة	إناث	جملة	
٣٢١	٣٠٨٣	٢٧٣٤	٢٧١٨٠	١١٥	١١٨٨	٢٠	٨٧	١٤١٢/١٤١١هـ
٣٨٠	٣٣٢١	٢٣٨٠	٢٨٠٠٠	١١٤	١٠٤٣	٢٤	٩٦	١٤١٣/١٤١٢هـ
٣٥٨	٤١٢٤	٢٠١٢	٣١٥٣٢	١٠٦	١٢٢٧	٢٥	١٠٥	١٤١٤/١٤١٣هـ
٤٠٥	٤٢٠٤	١٩٤٢	٣٥٢٤٩	١١١	١٣٥٣	٢٧	١٠٧	١٤١٥/١٤١٤هـ
٤٩١	٤٨٨٦	٢٣٢٦	٣٥٨١٢	١١١	١٣٦٠	٣٢	١١٧	١٤١٦/١٤١٥هـ

(وزارة المعارف، ١٤١٧هـ، ص ٣٦)

ويتضح من الجدول رقم (١٣)، أن عدد الطلبة ارتفع من (١٨٠، ٢٧) طالباً إلى (٨١٢، ٣٥) طالباً أي بنسبة تزيد على ٣٥٪ خلال خمس سنوات، كذلك ارتفع عدد المدارس من (٨٧) إلى (١١٧) مدرسة، ويلاحظ أيضاً ارتفاع عدد المعلمين والمعلمات من (٣٠٨٣) إلى (٤٨٨٦) معلم ومعلمة. وهي زيادة تتعدى الـ ٦٠٪ تقريباً مما يؤكد الحرص على توفير المعلمين والمعلمات نظراً للزيادة الكبيرة في عدد الطلاب وإقبالهم على التعليم الثانوي الفني.

أما عن النمو الكيفي للتعليم الثانوي، فقد تطورت العملية التعليمية بالمدارس الثانوية تطوراً ملحوظاً، وتعددت أنماطها إلى ثلاثة أنماط من المدارس الثانوية مواكبة للاحتياجات المتنوعة للطلاب وطموحاتهم من جانب، وارتباطاً بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع السعودي من جانب آخر.

ويمكن تمييز ثلاثة أنماط من المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وهي: (السبل

وآخرون، ١٤١٧هـ، ص ٢٠١ - ٢٠٨)

أ - ثانويات تحفيظ القرآن الكريم ، وهي مدارس أنشئت من أجل التخصص والتعمق في الشريعة الإسلامية واللغة العربية . وتؤهل شهادة اتمام الدراسة بهذه المدارس طلابها للالتحاق بالجامعات السعودية في المعاهد والكليات التي تتناسب مع تخصصاتهم ، أو ينخرط حاملوها في الوظائف الكتابية والإدارية بالمصالح والمؤسسات الحكومية والأهلية .

ب - ثانويات المعاهد العلمية ، وهي مدارس تشرف عليها جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية . وقد تحقق نموا واضحا لهذه الثانويات تمثل في ازدياد عددها من ٣٦ معهدا عام ١٣٩٥هـ إلى ٥٤ معهدا عام ١٤١٥هـ .

وتمثل العلوم الشرعية ٤٦,٧٪ من خطة الدراسة بها ، على حين تمثل اللغة العربية ٣٣,٣٪ ، أما الاجتماعيات واللغة الانجليزية فتمثل ٢٠٪ من الخطة .

ج - الثانويات العامة ، وهي مدارس متاحة للطلبة والطالبات ، تحت إشراف وزارة المعارف ، والرئاسة العامة لتعليم البنات .

وقد أهتمت وزارة المعارف بالجوانب الكيفية في التعليم الثانوي ، فشكلت عدة لجان وطنية بهدف إدخال تحسينات في المناهج والكتب الدراسية لمختلف المواد الدراسية ، وكان من نتيجة تلك اللجان ، تطوير مناهج الثانويات العامة من حيث محتواها وطرق التدريس في كل من اللغة الانجليزية والرياضيات والعلوم واللغة العربية .

«ولما كانت الحاسبات الالكترونية سمة من سمات العصر الحاضر، ولا يمكن لأي إنسان يريد العيش على مستوى الأحداث أن يتجاهل أهميتها أو يعيش بدونها، ولما كانت مهمة التعليم هي إعداد الأجيال الشابة لمواجهة الحياة الحاضرة والمستقبلية، كان لزاما على الجهات المعنية بالوزارة أن تباشر بإعداد هذه الأجيال بما يتناسب ومتطلبات العصر ، وبالتالي أصبح من الضروري إدخال الحاسب الآلي إلى مناهج التدريس ، وأقر تدريس هذه المادة في المرحلة الثانوية في جميع السنوات الدراسية بموجب الخطة المعدلة للمرحلة الثانوية اعتبارا من العام الدراسي ١٤١٢هـ» . (وزارة المعارف ، ١٤١٤هـ ، ص ٩٦) .

أما عن أهداف التعليم الثانوي الفني فقد حددتها وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في «كفاية المملكة من العاملين الصالحين المؤهلين في سائر الميادين والمستويات الذين تتوافر فيهم العقيدة السليمة والخلق الفاضل واتقان العمل وحسن القيام بما يسند إليهم من مهام». (وزارة المعارف ، ١٤٠٠هـ ، ص ٣٠).

وتحقيقاً لهذا الهدف التربوي العام للتعليم الثانوي الفني ، قامت المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني - بوصفها المؤسسة المسؤولة عن التعليم الثانوي الفني - بوضع الاستراتيجية التي تلتزم بها ، ومن أهم عناصرها التي ترتبط بالتعليم الثانوي الفني ما يلي :

١ - إعداد وتدريب المواطن السعودي للقيام بالأعمال المهنية والحرفية والفنية في القطاعات المختلفة الصناعية والزراعية والتجارية والخدمات العامة ، سواء في العمل الحر لدى الشركات أو العمل في الحكومة والقطاع العام ، هذا إلى جانب التعليم والتدريب داخل المدارس والمراكز والمعاهد .

٢ - توجيه الاستثمار في التعليم لتطوير هيكل المهارة وتوسيع قاعدة العمل الفني بالمملكة .

٣ - إيجاد هيكل تعليمي ذي سلم موحد لدعم العمالة الفنية بالتنسيق مع أجهزة التأهيل البشري واللجنة الوزارية للقوى العاملة .

٤ - الاهتمام بالبحوث والدراسات لمعالجة مشكلات العمالة الفنية في ضوء احتياجات سوق العمل . (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، ١٤١٥هـ ، ص ٣٧ - ٣٨) .

ويتضح من هذه الاستراتيجية حرص المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني على إيجاد الرابطة أو العلاقة الوثيقة بين التعليم الثانوي الفني ومخرجاته من الكوادر البشرية المؤهلة وتحقيق التنمية الاقتصادية للمملكة ، كما يتضح أهمية التنسيق بين جهودها والجهات المعنية الأخرى في إيجاد بنية تعليمية موحدة للتعليم الثانوي .

وانطلاقاً من ذلك ، حددت المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الأهداف العامة التي يتمثل أهمها فيما يلي :

١ - إعداد الفرد للقيام بالنشاطات المطلوبة في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمات التي تسهم في رفع مستوى الاقتصاد الوطني .

٢ - تأمين قاعدة علمية للعمال الفنية حتى تتجاوب مع التطور السريع في العلم والتكنولوجيا .

٣ - تطوير مهارات الفنيين وتحديث معلوماتهم المهنية باستمرار .

٤ - التأكيد على كرامة العمل اليدوي والمهني ودورهما في ازدهار المجتمع .

(المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، ١٤١٥ هـ ، ص ص ٣٦ - ٣٧) .

يمثل العرض السابق لأهداف التعليم الثانوي ، وكذلك أهداف التعليم الثانوي الفني ، توجه الاهتمام في خطط التنمية بالمملكة إلى توسعة التعليم لتلبية المتطلبات التي لم يكن بوسع نظام التعليم الثانوي استيعابها ، كما مثل التخطيط للتنمية البشرية واستثمار الموارد البشرية في التعليم كسياسة تعليمية تربوية ، الهدف الأسمى والغاية التي ينشدها المجتمع السعودي في مواجهة التحديات والتغيرات العديدة سواء على المستوى العالمي أو الأقليمي أو المحلي .

أما عن المستقبل ، والتطلع إلى إسهام التعليم فيه ، فإن هناك تصوراً ، يطرحه (الزيد ، ١٤١١ هـ ، ص ص ١٢٦ ، ١٢٧) يذكر فيه «يجب الاهتمام بدراسة هيكل التعليم في المستقبل ، وربما كان البدء بالمرحلة الثانوية بصفة محتملة وما بعد المرحلة الثانوية بصفة مؤكدة . ويجب القيام خلال فترة الخطط الجديدة بعمل الاستعدادات الضرورية لتحقيق التوسعة السريعة في الهيكل الحالي وإدخال تعديل منظم عليه للعقد القادم عندما تفوق احتياجات المملكة الخدمات التي يقدمها الهيكل الحالي» .

وترتبط النظرة المستقبلية للتعليم - كما يذكرها الزيد - بأولويات التوجهات الاستراتيجية للتنمية المستقبلية بالمملكة ، وكذلك تحول منهجية التخطيط للتنمية من التركيز

في التخطيط على الانفاق الحكومي نحو التركيز على الأهداف والسياسات والاجراءات والأدوات التي تحقق الكفاءة الاقتصادية والفاعلية الإدارية وحسن الأداء .

(خطة التنمية السادسة ١٤١٥ / ١٤٢٠ هـ ، ص ٥٢) .

وانطلاقاً من الربط بين التخطيط المستقبلي للتعليم في علاقته بتحقيق التوجهات الاستراتيجية للتنمية المستقبلية بالمملكة ، يمكن عرض أهم الأهداف المستقبلية للتعليم الثانوي فيما يلي :

١ - الإعداد لتعديل القدرة الاستيعابية للتعليم الثانوي ، وذلك وفق نتائج الدراسات التي تعرض لهيكل أو بنية هذا التعليم ، ومواكبتها للتغيرات المستقبلية في الطلب على التعليم وزيادته .

٢ - إجراء مراجعة دورية للمناهج في التعليم الثانوي كل سنتين على أقل تقدير وذلك لضمان ملائمة المناهج للظروف القائمة .

٣ - وضع تقديرات لعدد خريجي المدارس الثانوية وتاركي الدراسة في هذه المرحلة مع تحديد السنة الدراسية التي أكملها الطالب على أن تشمل هذه التقديرات كل سنة من سنوات خطة التنمية .

٤ - إدخال دراسات وتخصصات جديدة تتماشى مع متطلبات القوى العاملة وبرامج التنمية الصناعية المرتبطة بالنمو الاقتصادي .

٥ - المساعدة في وضع برنامج جيد لتوجيه الطلاب يوفر معلومات حديثة وواقعية عن فرص الأعمال المتاحة والتعليم والتدريب اللازمين للتأهيل لهذه الأعمال .

٦ - وضع مناهج منقحة تكفي الإعداد الأساس في المجالات المختلفة كالأعمال والتجارة للطلاب الذين لاينوون مواصلة تعليمهم الأكاديمي الرسمي مع الاهتمام بتطبيق الأساليب التعليمية التي تغلب عليها الصبغة العملية ، وذلك لتقديدها إلى اللجنة العليا للتعليم ثم تنفيذها بعد اعتمادها .

٧ - زيادة المباني المدرسية وإستبدال مبانٍ جديدة بالمؤجرة يتم إنشاؤها وفق برنامج

شامل لتصميم المدارس الثانوية - على اختلاف أنواعها - والتخطيط لذلك البرنامج وتنفيذه .

٨ - وضع نظام نشط ومنتظم للتنسيق مع أصحاب العمل المحتملين بغية تعديل مناهج التعليم وأساليب التدريس وفقاً لفرص العمل المتاحة . (الزيد ، ١٤١١ هـ ، ص ص ١٣١ ، ١٣٧) .

وإذا كانت الأهداف السابقة تتسم بالمستقبلية في وقت عرضها مع بداية سنوات خطة التنمية الخامسة (١٤١٠ / ١٤١٥ هـ) فإن بعضها قد تحقق أو على الأقل بُدلت جهود عديدة نحو تحقيقها في التعليم الثانوي العام والفني ، وهو ما سيتضح عند عرض سياسات وبرامج التغيير بالتعليم الثانوي ، وذلك من خلال العمل الدائم من وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية على ربط التعليم بصفة عامة ، والتعليم الثانوي خاصة بمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة ، وكذلك توجيه الاهتمام في رسم سياسات التعليم الثانوي نحو إعداد الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة للاسهام في قطاعات العمل المختلفة ، وإكسابهم المهارات والتقنيات الحديثة التي تمكنهم من العمل بكفاءة وفاعلية .

ثانياً : سياسات وبرامج التغيير في التعليم الثانوي :

يرتبط التعليم الثانوي منذ نشأته بأهمية متزايدة تتضح في أنه «مرتبط ارتباطاً وثيقاً بجميع حركات الإصلاح والتجديد التي شهدتها التعليم بأسره في كل مجتمع من المجتمعات ، بدءاً من التعليم الابتدائي وانتهاءً بالتعليم الجامعي والعالي . ذلك أن التعليم الثانوي كان ، منذ أن كان تعليم ثانوي ، وقفاً على الصفوة والنخبة من أبناء الحكام وأصحاب النفوذ والسلطان» (مصلح ، ١٤٠٢ هـ ، ص ٢٨٩) .

ويفسر (السنبل وآخرون ، ١٤١٧ هـ ، ص ١٧٣) تلك الأهمية المتزايدة للتعليم الثانوي في أن أهميته قد تجاوزت مجرد إعداد الشباب لمواصلة تعليمهم الجامعي إلى إعداد القوى البشرية اللازمة لتنفيذ خطط التحول الاجتماعي والاقتصادي والوفاء بمتطلبات التنمية ، كما أن شدة ارتباط التعليم الثانوي بأحوال المجتمع الذي يقوم فيه ، تجعله يتأثر بما

يجري في المجتمع من أحداث ، وما يبرز فيه من أفكار وما يحيط به من أزمات وما يطرأ عليه من تغييرات ، وما يتعرض له من عوامل تؤثر في مساره الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي .

ونتيجة لاهتمام سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالتعليم الثانوي وتغطيته لمرحلة هامة من مراحل نمو الطلاب ، والتي تتطلب تنوعاً وإعداداً جيداً لهم ، فقد «شهد التعليم الثانوي بالمملكة عدة تطورات وتجديدات شملت خططه ومناهجه ونظمه ، كما طبقت بعض التجارب التربوية لتطوير بنية التعليم الثانوي شملت تجرّبي المدرسة الشاملة والثانويات المطورة» . (متولي ، ١٤١٦هـ ، ص ١١٦) .

و تحقيقاً لتكامل سياسات وبرامج التغيير بالتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية مع خطط التنمية بها ، يمكن عرض أهم هذه السياسات والبرامج فيما يلي :

١ - سياسات وبرامج التغيير في التعليم الثانوي خلال خطة التنمية الرابعة :

اتجهت سياسات التغيير في التعليم الثانوي خلال فترة خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥/١٤١٠هـ) إلى مواجهة العديد من القضايا الرئيسية والتي لها تأثير مباشر على التعليم الثانوي ، ومن أهمها ما يلي :

أ - الزيادة الكبيرة في نسبة الطلاب إلى المدرسين ، حتى عندما يتم أخذ متطلبات المجتمعات الصغيرة والنائية بعين الاعتبار .

ب - أساليب التدريس التي تركز على الحفظ أكثر من الفهم والاستنباط والمهارات التحليلية المطلوبة للمساهمة في مجتمع سريع التقدم علمياً وتقنياً .

ج - النمو الهائل في أعداد الخريجات من المرحلة الثانوية وأثره على الالتحاق بالجامعات .

د - التباين في توزيع الخدمات التعليمية بين المناطق . (خطة التنمية الرابعة ، ص

ونتيجة لذلك ، فإن سياسات التغيير بالتعليم الثانوي تبدو واضحة في تبنيها لمشروع نظام وبرامج التعليم الثانوي المطور حيث صدر قرار مجلس الوزراء بتعميم هذا التنظيم تدريجياً وفي مدة لا تتجاوز عشر سنوات اعتباراً من العام الدراسي ١٤٠٥/١٤٠٦ هـ . (أبو داود ، ١٤٠٩ هـ ، ص ٥٥) .

ويتضح من سمات وملامح التعليم الثانوي المطور ، أنه نظام تعليمي يتيح مواجهة القضايا السالفة الذكر حيث أن من أهم سماته مايلي :

أ - التخلص من بعض مشكلات النظام التقليدي (للتعليم الثانوي) كإعادة السنة للطلاب في حالة رسوبه في مادة أو أكثر .

ب - يساعد التعليم الثانوي المطور على ضبط عملية انتظام الطلاب في الدراسة ، وذلك لوجود درجات خاصة للحضور والانتظام .

ج - إتاحة الفرصة للطلاب للاختيار ، حيث توجد برامج متعددة ومواد مختلفة ، ويختار الطالب المواد الدراسية التي يرغب دراستها في كل فصل دراسي وفقاً لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته .

د - إدخال برامج ومناهج جديدة تتطلبها حاجة المجتمع والتطورات العلمية والتكنولوجية مثل الحاسب الآلي ، والكيمياء التطبيقية .

هـ - يعمل التعليم الثانوي المطور على إعداد الطالب وتمكينه من الانخراط في الحياة العملية دون عناء ومساعدته في الإسهام في قضايا التنمية ، وذلك بما يوفره من فرص الإعداد والتدريب العملي أثناء الدراسة .

و - يعمل التعليم الثانوي المطور على تنمية قدرات الطالب على التعليم الذاتي ، فهو يجعل من الطالب محور العملية التعليمية وهو المتخذ الأول للقرارات الخاصة به فيما يتعلق بحياته الدراسية . (وزارة المعارف ، ١٤٠٧ هـ ، ص ١٧) .

ويبدو من عرض هذه السمات للتعليم الثانوي المطور أنها توفر الحل التربوي المناسب

للقضايا الأساسية والتي تمثل مشكلات تعليمية وتربوية للتعليم الثانوي ، كما أنها - ومن خلال التعليم الثانوي المطور - كنظام جديد وبديل للتعليم الثانوي التقليدي بالمملكة ، تعمل على ربط هذا التعليم بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومساعدته في الإسهام فعليا وواقعا في تلبية متطلبات حاجات سوق العمل والانتاج .

كما اتجهت سياسات التغيير بالتعليم الثانوي الفني إلى تبني برامج توسعية تستهدف مواجهة «إزدياد الطلب على الفنيين الذين تحتاجهم الدولة في تسيير أهدافها التنموية» . (السنبلي وآخرون ، ١٤١٧هـ ، ص ٣٣٤) . خاصة التعليم الثانوي الصناعي والذي شهد تطورات كبيرة وملحوظة خلال سنوات خطط التنمية الأولى والثانية والثالثة ، حيث ارتفع عدد طلاب التعليم الثانوي الصناعي من (٤٠٢٧) طالبا عام ١٤٠٥هـ إلى (٦٨١٥) طالبا عام ١٤١٠هـ بنهاية خطة التنمية الرابعة . (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، ١٤١٣هـ ، ص ٦٠) .

وإذا كان التعليم الثانوي الصناعي قد شهد زيادة واضحة في أعداد الطلاب الملتحقين به بنهاية خطة التنمية الرابعة ، فإن التعليم الثانوي الزراعي شهد تذبذباً واضحاً في أعداد الطلاب خلال سنوات الخطة ، ففي عام ١٤٠٥هـ - بداية الخطة - كان عدد الطلاب المسجلين بالتعليم الثانوي الزراعي (١٥٣) طالباً ، ثم أصبح (٤٢٢) طالباً عام ١٤٠٨هـ ، ثم أنخفض إلى (٣٧٠) طالباً عام ١٤٠٩هـ ، ثم عاد إلى الزيادة الطفيفة بنهاية الخطة عام ١٤١٠هـ ، ليصبح عدد الطلاب (٣٩٩) طالباً . (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، ١٤١٥هـ ، ص ٧٤) .

ويشير هذا التذبذب إلى قلة الاقبال من جانب الطلاب على التعليم الثانوي الزراعي رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني حيال الاهتمام بالتعليم الثانوي الزراعي ، وإنشاء العديد من المعاهد الثانوية الزراعية .

أما عن التعليم الثانوي التجاري ، فقد شهد تطوراً ملحوظاً في أعداد المسجلين والخريجين به خلال خطة التنمية الرابعة ، ويوضح الجدول رقم (١٤) ذلك :

جدول رقم (١٤)

تطور أعداد المسجلين والخريجين بالمعاهد الثانوية التجارية
خلال الفترة من ١٤٠٥هـ إلى ١٤١٠هـ

السنوات	المسجلون			الخريجون		
	صباحي	مسائي	جملة	صباحي	مسائي	جملة
١٤٠٥هـ	٣٣٦٩	٢٩٨٣	٦٣٥٢	٩٥٢	٦٩٥	١٦٤٧
١٤٠٦هـ	٣٤٤٢	٣١٠٦	٦٥٤٨	٩٨٦	٦٩٧	١٦٨٣
١٤٠٧هـ	٣٩٠٢	٣٤٨١	٧٣٨٣	٨٢٥	٦٤٩	١٤٧٤
١٤٠٨هـ	٤٢٤١	٣٥١٤	٧٧٥٥	١٠٠٨	٧٢٧	١٧٣٥
١٤٠٩هـ	٤٢٦٠	٣٧٢٠	٧٩٨٠	١١٨٥	٧٤٥	١٩٣٠
١٤١٠هـ	٤٠٨٤	٣١١٤	٧١٩٨	١٠٦٦	٧٩٠	١٨٥٦

(المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، ١٤١٥هـ ، ٧٢)

ويبين جدول رقم (١٤) أن أعداد الطلاب المسجلين قد ازداد من (٦٣٥٢) طالباً عام ١٤٠٥هـ إلى (٧١٩٨) طالباً في عام ١٤١٠هـ بنسبة نمو تمثل ١٢٪ .
أما عن أعداد الخريجين فقد ازداد من (١٦٤٧) طالباً عام ١٤٠٥هـ إلى (١٨٥٦) طالباً عام ١٤١٠هـ بنسبة نمو تمثل ١١٪ .

٢ - سياسات وبرامج التغيير بالتعليم الثانوي خلال خطة التنمية الخامسة :

من أهم ملامح وسمات سياسات وبرامج التغيير بالتعليم الثانوي خلال خطة التنمية الخامسة (١٤١٠/١٤١٥هـ) ما نصت عليه الخاصية الخامسة من الخصائص المميزة للتعليم بالمملكة : يعكس التعليم في كل مراحل تاريخه تطور الدولة والمجتمع وتنميتها . فلم ينفصل التعليم في لحظة من لحظات تاريخه عن تاريخ المملكة ، بل كان دائماً مرآة للدولة وللمجتمع وعاملاً فعالاً في دفع تاريخها وتقدمه ، وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للدولة . (وزارة المعارف ، ١٤١٤هـ ، ص ٢٣) .

ونظراً للتطور الكبير الذي مرت به المملكة خلال خطة التنمية الخامسة فقد انعكس ذلك - وبصورة واضحة - على الاهتمام بالتعليم ككل ، والتعليم الثانوي خاصة ، فشملت التطورات كافة جوانب النمو الكمي والكيفي للتعليم الثانوي .

جدول رقم (١٥)

التطور الكمي في العناصر الرئيسة للعملية التعليمية خلال خطتي التنمية الرابعة والخامسة

السنوات	المدارس	الفصول	الطلاب	المعلمون المتفرغون
١٤٠٥/١٤٠٤هـ	٤٦٢	٣٠٩٦	٧٩٩٩٠	٥١٤٠
١٤١٠هـ	٥٨١	٤٧٧٧	١٢٧٠٤٢	٨١٩٥
١٤١٣هـ	٧٥٨	٦٠٣٣	١٥٦٤٨٠	١٠٦٧٧

(مستخلص من وزارة المعارف، ١٤١٣هـ، ص ٦٣)

وبالنسبة للنمو الكمي في التعليم الثانوي فإن الجدول رقم (١٥) يبين التطور الكمي في العناصر الرئيسة للعملية التعليمية خلال خطة التنمية الرابعة .

يتبين من الجدول رقم (١٥) مايلي :

أ - زاد عدد المدارس خلال خطة التنمية الرابعة بـ ١١٩ مدرسة بنسبة زيادة تمثل ٢٠٪ .

ب - زاد عدد الفصول خلال خطة التنمية الرابعة بـ ١٦٨١ فصلاً دراسياً بنسبة زيادة تمثل ٣٥٪ .

ج - زاد عدد الطلاب خلال خطة التنمية الرابعة بـ ٤٧٠٥٢ طالباً بنسبة زيادة تمثل ٣٧٪ .

د - زاد عدد المعلمين المتفرغين خلال خطة التنمية الرابعة بـ ٣٠٥٥ معلماً بنسبة زيادة تمثل ٣٧٪ .

بالنسبة للنمو الكمي في التعليم الثانوي في العناصر الرئيسة للعملية التعليمية خلال خطة التنمية الخامسة يتبين من الجدول رقم (١٥) مايلي :

أ - زاد عدد المدارس من ٥٨١ مدرسة عام ١٤١٠هـ إلى ٧٥٨ مدرسة عام ١٤١٣هـ .

ب - زاد عدد الفصول من ٤٧٧٧ فصلاً عام ١٤١٠هـ إلى ٦٠٣٣ فصلاً عام ١٤١٣هـ .

ج - زاد عدد الطلاب من ١٢٧,٠٤٢ طالباً عام ١٤١٠هـ إلى ١٥٦,٤٨٠ طالباً عام ١٤١٣هـ .

د - زاد عدد المعلمين المتفرغين من ٨١٩٥ معلماً عام ١٤١٠هـ إلى ١٠,٦٧٧ طالباً عام ١٤١٣هـ .

أما عن النمو الكيفي ، والاهتمام بتحسين العملية التعليمية والتربوية للتعليم الثانوي ، فكانت هناك العديد من البرامج التنفيذية التي استهدفت تحقيق اهتمامات السياسة التعليمية لتطوير التعليم الثانوي ليتلاءم مع متطلبات التطور في الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ولتواءم مع التطورات العلمية والتكنولوجية في المملكة .

ومن أهم هذه البرامج مايلي :

أ - الخطة الدراسية الجديدة للمرحلة الثانوية ، والتي تم بموجبها إيقاف العمل بنظام الساعات بدءاً من الصف الأول الثانوي اعتباراً من العام الدراسي ١٤١٢ هـ ، وصدرت الخطة الدراسية الجديدة للمرحلة الثانوية والتي تقضي بتشعب الصفين الأخيرين من المرحلة الثانوية إلى أربعة أقسام هي : قسم العلوم الشرعية والعربية ، وقسم العلوم الإدارية والاجتماعية ، وقسم العلوم الطبيعية ، وقسم العلوم التطبيقية (التقنية) . (وزارة المعارف ، ١٤١٥ هـ ، ص ٥٣) .

ب - تقنيات التعليم ، حيث قامت وزارة المعارف بتوزيع نسخ من أشرطة الفيديو التي تشمل الأفلام والبرامج التعليمية على المدارس الثانوية والتي تضم عدة موضوعات في الأحياء والكيمياء والجيولوجيا . كما أقر تدريس مقرر الحاسب الآلي في المرحلة الثانوية في جميع سنوات الدراسة بموجب الخطة المعدلة للمرحلة الثانوية اعتباراً من العام الدراسي ١٤١٢ هـ . وتم تأمين معامل الحاسب الآلي - الشخصي - للمدارس الثانوية لتطبيق المادة المقررة عملياً للغالبية العظمى من المدارس . (وزارة المعارف ، ١٤١٤ هـ ، ص ٩٦) .

ج - تقرير مادة (المكتبة والبحث) حيث صدر تعميم معالي الوزير رقم (٣٢/٧/١/٣٤٣/٣١) في ١٥/٥/١٤١٤ هـ ، بواقع حصة واحدة في الاسبوع . وتأمل الوزارة من تقرير هذه المادة مساعدة الطلاب على تنمية قدراتهم على الفهم والاستيعاب ، واستثمار مواهبهم وميولهم العلمية والأدبية ، وإثراء ملكاتهم اللغوية وإكسابهم ألواناً من المعرفة والثقافة ، إلى جانب تعرفهم على استخدام المكتبة الاستخدام الأفضل والوصول إلى المعلومات بكل يسر وسهولة ، والقيام بأبحاث ترتبط بالمواد وتأصيل عادة القراءة لديهم ، وشغل أوقات فراغهم بما يعود عليهم بالفائدة . (التوثيق التربوي ، العددان (٣٣-٣٤) ، ١٤١٣ هـ ، ص ٢٤١) .

د - المباني التعليمية ، تحرص وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية على تطوير المبني التعليمي ، وتحسين الافادة التربوية من المباني التعليمية ، وكذلك تعمل على زيادة المباني المدرسية الحكومية ، وانتشارها بجميع المراحل التعليمية في المدن الكبيرة والصغيرة وفي القرى والهجر ، وفي مجال تطوير التصاميم المعمارية للمباني المدرسية ، فقد تم اقرار نماذج جديدة ومتنوعة ، وقد حققت هذه النماذج جميع متطلبات العملية التعليمية باحتواء المبني على العناصر التي تخدم الطالب والمعلم وتوفر لهما الاحتياجات والأنشطة المتعددة وفق أساليب التربية الحديثة . كما شمل التطوير أيضاً المباني القائمة بإضافة بعض العناصر الجديدة إليها مثل الورش والحاسب الآلي . (وزارة المعارف ، ١٤١٥ هـ ، ص ص ٦٠ - ٦١) .

هـ - الكتب والمناهج الدراسية ، يقوم المختصون بوزارة المعارف بتقويم الكتب والمناهج الدراسية لمعرفة مدى مواءمتها لاستعدادات الطلبة وقدراتهم العقلية ، وكذلك مدى تلبيتها لاحتياجات المجتمع ، الأمر الذي يخضعها لعمليات تطوير شاملة كلما دعت الحاجة .

وفي هذا الاطار تم إنجاز عدد من الخطوات التطويرية ، مثل إقرار كتب جديدة لمادة اللغة الانجليزية بصفوف المرحلة المتوسطة والثانوية ، كما تم إعداد منهج جديد لمادة الرياضيات في المرحلة الثانوية وقد بدئ بتطبيقه اعتباراً من عام ١٤١٤ هـ ، وبالنسبة لطباعة الكتب المدرسية تم وضع لائحة جديدة للمواصفات الفنية الخاصة بعملية الطباعة ، بحيث يتم تقسيم كل كتاب مدرسي إلى جزأين متناسبين مع فصلي السنة الدراسية وطباعة كل جزء في كتاب مستقل . (وزارة المعارف ، ١٤١٥ هـ ، ص ص ٥٨ - ٥٩) .

وإنطلاقاً من اهتمام المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمستجدات في طبيعة العمل ، ومواكبتها للتطورات التقنية والفنية المطلوبة لإعداد الكوادر الوطنية القادرة على القيام بالعمل في المجالات الحديثة التي يحتاجها سوق العمل في المملكة العربية السعودية وفي مختلف التخصصات ، أفتتح «المعهد الفني للالكترونيات» بالرياض في

العام الدراسي ١٤١٤ هـ . «ويستقبل المعهد طلابه من الحاصلين على شهادة الكفاءة المتوسطة ، ومدة الدراسة بالمعهد ثلاث سنوات دراسية منها سنتان دراسيتان للمواد الأساسية العامة ، وفي السنة الثالثة يتخصص الطالب في واحد من التخصصات التالية :
الالكترونيات السمعية والمرئية ، وتقنية الحاسب الآلي ، والاتصالات السلكية واللاسلكية ، والحاسب الآلي ، والالكترونيات الصناعية . (السنبلي وآخرون ، ١٤١٧ هـ ، ص ٣٥٤) .

ويلاحظ على تخصصات المعهد الفني للالكترونيات - كمؤسسة تعليمية ثانوية فنية - أنها كلها تخصصات مستحدثة تواكب التغيرات في متطلبات سوق العمل والتي تُعنى بالالكترونيات والحاسبات الآلية باعتبارها تقنيات حديثة ومعاصرة لازمة لارتفاع مستويات العمل الفني والتقني في قطاعات عديدة من سوق العمل والصناعات المختلفة .

كما حظي كل من التعليم الثانوي التجاري والزراعي خلال خطة التنمية الخامسة باهتمام كبير ، حيث انشئت أربعة معاهد تجارية في حائل ، والجوف ، والباحة ونجران عام ١٤١٣ هـ ، كما إزداد عدد الطلاب بالتعليم الثانوي التجاري من (٤٠٨٤) طالباً عام ١٤١٠ هـ إلى (٥٤٨٦) طالباً عام ١٤١٤ هـ وذلك بالنسبة للطلاب المتحقيين بالفترة الصباحية ، أما عن الفترة المسائية لنفس التعليم فقد إزداد عدد الطلاب من (٣١١٤) طالباً عام ١٤١٠ هـ إلى (٤٨٤٩) طالباً عام ١٤١٤ هـ . (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، ١٤١٥ هـ ، ص ٦٩) .

أما عن التعليم الثانوي الزراعي ، فقد أنشئ المعهد الثانوي الزراعي بوادي الدواسر عام ١٤١٣ هـ ، وكذلك المعهد الثانوي الزراعي بالخرج عام ١٤١٤ هـ تحقيقاً لما تسعى إليه الدولة من زيادة الانتاج الزراعي من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي ، «وتحرص الدولة على التوسع في التعليم الثانوي الزراعي ولها خطة طموحة لإنشاء عدة معاهد زراعية في كل من الاحساء والباحة وجيزان ، ولكن يحول دون تنفيذ هذه البرامج جميعاً قلة الاقبال من جانب الطلاب على هذا النوع من التعليم» . (السنبلي وآخرون ، ١٤١٧ هـ ، ص ٣٥٨) .

٣ - سياسات وبرامج التغيير بالتعليم الثانوي خلال خطة التنمية السادسة :

مع بداية خطة التنمية السادسة (١٤١٥ / ١٤٢٠ هـ) الحالية كان من الضروري الاهتمام بالرؤية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة ، والعمل من أجل الربط بين مخرجات النظام التعليمي وتطوير العمالة الوطنية المدربة ، وكذلك تطور الاقتصاد وقطاع الأعمال .

ويعني ما سبق «أن المنظور المستقبلي المتفائل بشأن تطور الاقتصاد السعودي على المدى البعيد يعتمد على استمرار تنفيذ منظومة متكاملة من السياسات الاقتصادية الفعالة ، إلا أن التوقعات تشير إلى أهمية اعطاء أولوية للسياسات ذات التأثير الإيجابي والمباشر على كل من : ميزانية الدولة ، وتنمية القوى البشرية ، وزيادة فاعلية دور القطاع الخاص في المسيرة التنموية ، وزيادة الكفاءة الانتاجية» . (خطة التنمية السادسة ، ص ٤٩) .

ويتضح مما سبق أن هناك اهتماماً ملحوظاً بتنمية القوى البشرية ، ومساهمة القطاع الخاص في التنمية الشاملة بالمملكة العربية السعودية ، وهو ما تؤكد عليه خطة التنمية الحالية تحقيقاً للسياسة التعليمية العامة وذلك من خلال إسهام التعليم الثانوي في تخريج الكوادر البشرية الوطنية والقادرة على تحقيق التغيير المنشود .

وهناك العديد من البرامج التنفيذية التي توضح مساهمة القطاع الخاص خلال خطة التنمية السادسة في تقديم خدماته التعليمية وتحويل تنفيذ بعض البرامج منها : مشاركة القطاع الخاص في بناء المباني المدرسية ، «حيث صدرت الموافقة السامية الكريمة ببناء أربعمئة مدرسة بتمويل من إحدى الشركات الاستثمارية الوطنية نفذ منها مئتا مدرسة للبنين ، ومئتان للبنات ، وقد بلغت تكلفة إنشاء مدارس البنين بما يقارب ثلاثة مليارات ريال» . (وزارة المعارف ، ١٤١٧ هـ ، ص ٨٩) .

ومما يذكر في هذا الشأن أن اعتمادات (المشاريع) خلال ميزانيتي العامين ١٤١٤ / ١٤١٥ هـ - ١٤١٥ / ١٤١٦ هـ ، أن المباني التي نفذت قد اشتملت على مباني

مدرسية للتعليم الابتدائي والمتوسط ، وكان نصيب التعليم الثانوي منها (٢٣) مدرسة ثانوية ، هذا إلى جانب مشروعات مساندة أخرى ومشروعات تحت التنفيذ بتكلفة إجمالية (١١٩٠) مليون ريال سعودي . (وزارة المعارف ، ١٤١٧هـ ، ص ص ٨٩ - ٩٠) .

ويؤكد هذا البرنامج للمباني التعليمية على تشجيع القطاع الخاص ، والتعليم الأهلي - عامة - للتوسع في تقديم الخدمات التعليمية وفق الامكانيات المتاحة له ، وكذلك وفق الضوابط المعمول بها في نظام التعليم العام وذلك عن طريق تقديم خدمات تعليمية متميزة ، والاستمرار في المساهمة في تمويل تنفيذ برنامج الإنشاءات الخاص بالمدارس والمرافق التعليمية .

ووصولاً للتوازن بين أنماط التعليم الثانوي ، أصدر معالي وزير المعارف القرار رقم (٤/٣٧٠) في ١٠/١٢/١٤١٥هـ بشأن تجربة تطبيق نظام وخطة مناهج الدراسة المعمول بها في المرحلتين المتوسطة والثانوية بالتعليم العام على المدارس المتوسطة والثانوية المسائية ، وذلك اعتباراً من العام الدراسي ١٤١٦هـ ، وتنص المادة الثالثة من هذا القرار على مايلي : «يتم تزويد هذه المدارس بحاجتها من المعلمين والهيئات التربوية ، والأثاث والمستلزمات التعليمية ، والإدارية ، أسوة بمثيلاتها المدارس الصباحية» ، كما تنص المادة الثامنة من نفس القرار على أنه : «لا يجوز بأي حال من الأحوال إختصار أي حصة أو دمج حصة مع حصة ، أو تعديل في منهج أو كتاب أو موضوع» . (التوثيق التربوي ، العدد ٣٦ ، ١٤١٦هـ ، ص ص ١١٦ - ١١٧) .

وهو ما يؤكد حرص وزارة المعارف على تحقيق التوازن في الخدمات التعليمية والتربوية بالتعليم الثانوي ، وكذلك توحيد مناهج التعليم بين المدارس الصباحية والمدارس الثانوية بالتعليم الثانوي .

ويرتبط بهذا الأمر - تحقيق التوازن بين أنماط التعليم الثانوي - موضوع المرونة في الانتقال بين أنماط هذا التعليم ، وذلك وفقاً لاستعدادات التلاميذ وميولهم ورغباتهم ، حيث صدر قرار معالي وزير المعارف رقم (٣٢/١/٤/٢١٦١) في ٨/٦/١٤١٧هـ بشأن قبول تحويل الطلاب من المدارس والمعاهد المتخصصة إلى المرحلة الثانوية في التعليم العام ،

وقد جاء في هذا القرار ما نصه «يمكن قبول تحويل الطلاب من المعاهد العلمية ودار التوحيد ومعاهد الجامعة الإسلامية ومدارس تحفيظ القرآن الكريم إلى أقسام العلوم الشرعية والعربية في التعليم العام بعد دراسة كل طلب من قبل لجنة خاصة في إدارة التعليم يشترك فيها قسم قبول الطلاب والتوجيه والإرشاد والإشراف التربوي . لتحديد من يمكن تلبية رغبته في التحويل» . (التوثيق التربوي ، العدد ٣٨ ، ١٤١٨ هـ ، ص ص ١٩٤ - ١٩٥) .

وهو ما يشير إلى اهتمام وزارة المعارف بتلبية رغبات الطلاب في الانتقال إلى نمط التعليم الثانوي العام الذي يتفق واستعداداتهم وميولهم . كما أنه يحقق - في الوقت ذاته عدم التفرقة بين أنماط التعليم الثانوي العام ، ويؤكد على أن تنوع التعليم الثانوي إنما هو في الأساس - تلبية للفروق الفردية بين الطلاب ، واختلافهم في الاهتمامات والرغبات .

وكما شهدت سياسات وبرامج التغيير بالتعليم الثانوي العام بالمملكة ، تطوراً ملحوظاً لمشاركة القطاع الخاص خلال خطة التنمية السادسة ، فإن الأمر نفسه ينطبق على التعليم الثانوي الفني حيث يشارك القطاع الخاص في برامج التدريب من أجل «تنمية القوى العاملة السعودية ورفع مستوى أدائها وتطوير مهاراتها الأساسية التي تم اكتسابها أثناء التعليم الفني أو التدريب ، وذلك من خلال التدريب على رأس العمل حيث أن القطاع الخاص هو المورد الأساس لأساليب التقنية المتطورة ، وعليه سيتم التركيز في خطة التنمية السادسة على الاهتمام بالتدريب داخل مؤسسات القطاع الخاص (التدريب على رأس العمل على وجه التحديد) بحيث يمكن للقطاع الخاص توظيف الوظائف بدلاً من الاتجاه للاستعانة بالعمالة الأجنبية» . (خطة التنمية السادسة ، ص ص ٣١٥ - ٣١٦) .

وقد شهد التعليم الفني عامة إقبلاً متزايداً ونموً مطرداً خلال السنوات الأخيرة شمل أعداد المدارس والفصول والطلبة والمعلمين والمعلمات ، ويوضح الجدول التالي التطور الكمي لبيانات التعليم الفني خلال سنوات ١٤١١/١٤١٢ هـ ، وحتى عام ١٤١٥/١٤١٦ هـ (بداية خطة التنمية السادسة) .

جدول رقم (١٦)

التطور الكمي لبيانات التعليم الفني

خلال سنوات ١٤١١/١٤١٢ هـ - ١٤١٥/١٤١٦ هـ

معلمون ومعلمات		طلبة		فصول		مدارس		العام الدراسي
إناث	جملة	إناث	جملة	إناث	جملة	إناث	جملة	
٣٢١	٣٠٨٣	٢٧٣٤	٢٧١٨٠	١١٥	١١٨٨	٢٠	٨٧	١٤١٢/١٤١١ هـ
٣٨٠	٣٣٢١	٢٣٨٠	٢٨٠٠٠	١١٤	١٠٤٣	٢٤	٩٦	١٤١٣/١٤١٢ هـ
٣٥٨	٤١٢٤	٢٠١٢	٣١٣٢	١٠٦	١٢٢٧	٢٥	١٠٥	١٤١٤/١٤١٣ هـ
٤٠٥	٤٢٠٤	١٩٤٢	٣٥٢٤٩	١١١	١٣٥٣	٢٧	١٠٧	١٤١٥/١٤١٤ هـ
٤٩١	٤٨٨٦	٢٣٢٦	٣٥٨١٢	١١١	١٣٦٠	٣٢	١١٧	١٤١٦/١٤١٥ هـ

(وزارة المعارف، ١٤١٧ هـ، ص ٣٦)

ويتبين من الجدول رقم (١٦) أن نسبة الزيادة في المدارس خلال الأعوام المذكورة في الجدول قد وصلت إلى ٦, ٢٥٪ ، وأن نسبة الزيادة في أعداد الطلاب قد بلغت ٤, ٢٢٪ ، أما نسبة الزيادة في المعلمين والمعلمات فقد بلغت ٩, ٣٦٪ . وهو ما يشير إلى التطور الكمي للتعليم الفني مع بداية خطة التنمية السادسة ومن المأمول أن يزداد هذا التطور مع نهاية الخطة بسبب دعم الدولة للتعليم الثانوي الفني والاتجاه إلى الإفادة من مخرجاته في تلبية متطلبات سوق العمل وحاجة الانتاج .

ثالثاً : معوقات التغيير بالتعليم الثانوي :

على الرغم من الجهود المبذولة بشأن تطوير التعليم الثانوي العام والفني بالمملكة ، وتوجيه كافة الأنشطة البحثية والعلمية نحو الاستعانة بالتقنيات الحديثة في المناهج التعليمية ، وتدعيم مشاركة القطاع الخاص في تمويل إنشاء المباني التعليمية والمدرسية ، وكذلك زيادة الانفاق الحكومي على التعليم ، وهو ما يتضح من خلال تطور الميزانية العامة للدولة وللتعليم ولوزارة المعارف خلال خطتي التنمية الرابعة والخامسة ، وهو يتضح من الجدول التالي رقم (١٧) .

جدول رقم (١٧)

تطور الميزانية العامة للدولة وللتعليم ولوزارة المعارف
خلال خطتي التنمية الرابعة والخامسة (بملايين الريالات).

السنوات المالية	الميزانية العامة للدولة (١)	ميزانية قطاع التعليم (٢)	ميزانية وزارة المعارف (٣)	٪(١:٢)	٪(٢:٣)
خطة ١٤٠٦/١٤٠٥ هـ	٢٠٠٠٠٠	٢٣٥٤٠	١٠٤٥٩	١١,٨	٤٤,٤
التنمية ١٤٠٧/١٤٠٦ هـ	٢٠٠٠٠٠	٢٣٧٩٩	١٠٤٦٥	١١,٩	٤٤,٠
الرابعة ١٤٠٨/١٤٠٧ هـ	١٣٠٠٠٠	٢٣٨١	٩٩١٤	١٧,٨	٤٢,٨
١٤٠٩/١٤٠٨ هـ	١٤١٢٠٠	٣٢٩٠٩	٩٨٧٧	١٦,٢	٤٣,١
١٤١٠/١٤٠٩ هـ	١٤١٠٠٠	٢٣٥٨٢	١٠١٣٥	١٦,٧	٤٣,٠
جملة	٨١٢٢٠٠	١١٧٠١١	٥٠٨٥٩	١٤,٤	٤٣,٥
خطة ١٤١١/١٤١٠ هـ	١٣٥٩٠٨	٢٥٤٦٠	١٠٦٧٥	١٨,٧	٤١,٩
التنمية ١٤١٢/١٤١١ هـ	١٣٥٨٢٧	٢٥٤٧٥	١٠٦٦٨	١٨,٨	٤١,٩
الخامسة ١٤١٣/١٤١٢ هـ	١٧٤٠٠٠	٣٠٨٠٠	١٣٠٩٩	١٧,٧	٤٢,٥
١٤١٤/١٤١٣ هـ	١٩٦٩٥٠	٣١٥٩٠	١٢١٦٢	١٦,٠	٤١,٧
١٤١٥/١٤١٤ هـ	١٦٠٠٠٠	٢٨٨١٧	١٢٠٩٩	١٨,٠	٤٢,٠
جملة	٨٠٢٦٨٥	١٤١٩٤٣	٥٩٧٠٣	١٧,٧	٤٢,١

(وزارة المعارف، ١٤١٧هـ، ص ٥٣)

على الرغم من كل ذلك ، فإن الوضع الراهن للتعليم الثانوي ، يطرح عدة قضايا من شأنها أن تعوق سياسة التغيير وإدارته بالتعليم الثانوي ومن أهم هذه القضايا مايلي :

١ - قضايا عامة ، وهي قضايا تتصل بالتعليم العام ككل من ناحية وترتبط ببرامج التغيير بالتعليم الثانوي من ناحية أخرى ، وهي كالتالي :

أ - الكفاءة الداخلية . فعلى الرغم من أن خطتي التنمية الرابعة والخامسة قد أكدتا بدرجة كبيرة على أهمية تحسين مخرجات النظام التعليمي ، فإن البيانات التي تم إعدادها ضمن التحضير لخطة التنمية السادسة لفوج (١٤٠٦/١٤٠٧هـ -

١٤١١/١٤١٢هـ) أبرزت مايلي : استمرار ارتفاع نسبة الرسوب في الصف الثالث الثانوي وانخفاض معدلات الفاعلية الداخلية نتيجة لارتفاع نسب الرسوب والتسرب ، وكذلك ارتفاع متوسط عدد السنوات المستثمرة في تخريج الطالب من المرحلة الابتدائية إلى الثانوية (خطة التنمية السادسة ، ص ٢٩٩) .

ب - مركزية إدارة التعليم ، ولعل من أكثر القضايا المطروحة على ساحة النظم التعليمية في البلاد العربية كلها هي قضية إدارة التعليم بين المركزية واللامركزية حيث «يتطلب اتساع مساحة المملكة العربية السعودية وانتشار المدارس في كل أنحاء تطبيق نظام إداري يتناسب مع هذا الوضع لإدارة نظمها التعليمية يميل إلى الأخذ باللامركزية كلما كان ذلك ممكنا وتقليص المركزية التي قد تعوق سرعة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب مما قد يخل بالنظام الإداري حتى تصبح المدرسة والمناطق التعليمية في وضع إداري جيد» . (خطة التنمية الخامسة ، ص ٣١٣) .

ج - القيادات التربوية المؤهلة ، «تواجه القيادات التعليمية تحديات كبيرة تتمثل في ضرورة تحسين كفاءة التعليم كما ونوعاً ومعالجة كافة المشاكل والقضايا الأساسية في التعليم ، الأمر الذي يتطلب اتباع السبل الكفيلة بتوفير القيادات الواعية المتمكنة رفيعة المستوى عن طريق الابتعاث والتدريب في كافة المجالات التربوية» . (خطة التنمية الخامسة ، ص ٣١٢) .

هذا عن القيادات التربوية في الإدارة التربوية ، أما عن القيادات التعليمية في الإدارة المدرسية (مديري المدارس) ، فتشير إحدى الدراسات (الجلال ، ١٤١٦هـ ، ص ٧٢) إلى أن هناك العديد من الصعوبات والمشكلات التي تحد من فاعلية الإدارة المدرسية ، من أهمها مايلي :

- صعوبة تقبل مديري المدارس العودة إلى التدريس عندما يتطلب الأمر استبدالهم وبخاصة أولئك الذين أمضوا سنوات عديدة في الإدارة .

- التمسك بالروتين والتقييد الحرفي بالتعليمات والنشرات .

- عدم اعطاء المديرين الصلاحيات الوظيفية الشاملة لتسيير العمل بالمدرسة .
 - ضعف التنسيق بين سلطات وصلاحيات بعض الإدارات التعليمية بالوزارة
 وسلطات وصلاحيات الإدارة المدرسية .

- ضعف الكفاءات المهنية والفنية عند بعض مديري المدارس .
 إذا كانت القضايا السابقة تمثل معوقات أو صعوبات تواجه نظام التعليم بالمملكة
 ككل ، فإن هناك صعوبات أو معوقات تتصل بالتعليم الثانوي مباشرة ، وتعمل على عدم
 فاعلية سياسات وإدارة برامج التغيير بهذا التعليم مما يتطلب معه إيجاد الحلول المناسبة لها .

٢ - قضايا تتصل بالتعليم الثانوي ، ومن أهم هذه القضايا ما يلي :

أ - التوازن بين الثقافة العامة والثقافة المهنية في التعليم الثانوي : يشير (مصلح
 ١٤٠٢هـ ، ص ٣٣٢) إلى «أن إعداد المواطن العربي للحياة إعداداً سليماً يفرض وجود
 التوازن والتناسق بين وجهي العملية التعليمية في مستواها الثانوي ، وهما الجانب الثقافي
 العام ، والجانب المهني التخصصي ، ومن الواضح أن مشكلة فقدان التوازن بين هذين
 الجانبين ترجع في أصولها إلى اتجاه التعليم الثانوي العربي في فترة معينة من تاريخه إلى
 بعض الطبقات دون بعضها الآخر» .

وبالنسبة للتعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية ، فإن الأمر لا يخرج عن ماسبق
 حيث «تتفاقم تلك المشكلة مع فقدان المعايير والمقاييس التابعة التي تستخدم في توجيه
 الطلاب إلى أنواع التعليم الثانوي المختلفة ، وعدم ارتباط مخرجات التعليم الثانوي
 باحتياجات خطط التنمية من الأيدي العاملة الماهرة المدربة ، وعدم قدرة مؤسسات التعليم
 العالي من الجامعات والمعاهد العليا على استيعاب مخرجات التعليم الثانوي العام» .
 (السنبلي وآخرون ، ١٤١٧هـ ، ص ٢٢٢) .

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب
 المهني بالمعاهد الثانوية الفنية بالمملكة العربية السعودية من حيث المباني والأجهزة والمعدات
 والتقنيات الحديثة ، إلا أن واقع الأمر يشير إلى زيادة أعداد الطلاب بالتعليم الثانوي العام ،
 ويوضح الجدول التالي رقم (١٨) ذلك :

جدول رقم (١٨)

النمو الكمي للقيود بالتعليم الثانوي العام والفني في المملكة العربية
السعودية خلال الفترة من ١٣٩٠هـ إلى ١٤١٥هـ

السنوات	التعليم الثانوي العام	التعليم الثانوي الفني			نسبة الفني إلى العام
		صناعي	تجاري	زراعي	
١٣٩٠هـ	١٥,٢٨٥	٦٩٢	١٢٨	---	٥,٤%
١٣٩٥هـ	٤٨,٨٢٦	٢٤٠١	١٦٦٢	---	٨,٣%
١٤٠٠هـ	١٠٠,٠٢٣	١٩١٤	٤٧٦٠	٢٤٦	٦,٩%
١٤٠٥هـ	١٦٤,١٨٦	٤٢٨١	٦٦٨٢	١٥٣	٦,٨%
١٤١٠هـ	٢٥٩,٠٩٧	٦٨١٥	٧١٩٨	٣٩٩	٥,٦%
١٤١٥هـ	٤٣٢,٤٩١	٨٩٠٠	١٠٣٣٥	٧٧٤	٤,٦%

(السنبلي وآخرون، ١٤١٧هـ، ص ٢٢٣)

وباستقراء الجدول رقم (١٨) يتضح أن أعداد المقبولين بالتعليم الثانوي العام بالمملكة في ارتفاع مستمر ، بينما تقل نسبة أعداد المقبولين بالتعليم الثانوي الفني عنه في التعليم الثانوي العام ، كما يشير الجدول أيضاً إلى انخفاض نسبة التعليم الثانوي الفني عنه في التعليم الثانوي العام ، حيث كانت هذه النسبة في أعلى معدلاتها عام ١٣٩٥هـ (٨,٣%) ، ثم استمرت في الانخفاض إلى أن وصلت إلى (٤,٦%) عام ١٤١٥هـ .

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية العمل على مواجهة التغييرات العديدة والمتسارعة - سواء العالمية منها أو المحلية - في خطط التنمية بالمملكة ، ورسم الخيارات البديلة أمام الطلاب وتوجيههم للتوافق مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة ، وكذلك التكيف مع التغييرات التقنية والتكنولوجية الحديثة من خلال تعليم ثانوي يمزج بين الثقافة العامة والثقافة المهنية ، ويربط بين الفكر والعمل ، حيث «لم يعد التعليم المهني عبارة عن مجموعة من العادات والمهارات يكتسبها الإنسان فتساعده على القيام بأعمال محدودة بغية كسب

العيش وتحصيل لقمة الخبز ، بل غدا التعليم المهني في مفهومه الحديث يقوم على الابداع في العمل والابتكار في الانتاج ، والنهوض بمستواه وجعله في خدمة المجتمع بأكمله ، ورفع مستوى الثروة القومية ، ووعى العامل للظروف الاجتماعية التي تحيط بمهنته ، وفهمه لطبيعة العلاقة التي تقوم بينه وبين الآخرين سواء أكانوا عمالاً أم أصحاب عمل أم مستهلكين» . (مصلح ، ١٤٠٢هـ ، ص ٣٣٣) .

ب - الكفاية الداخلية للتعليم الثانوي :

لا تزال هذه القضية التربوية مطروحة للنقاش والتحليل ، ومعرفة استمرار تدني الكفاية الداخلية للتعليم العام ككل بالمملكة ، حيث تظهر هذه المشكلة في خطط التنمية الرابعة (ص ٢٩٣) ، والخامسة (ص ٣١١) ، والسادسة (ص ٢٩٩) حيث تشير خطة التنمية السادسة إلى أنه «على الرغم من أن خطتي التنمية الرابعة والخامسة قد أكدت بدرجة كبيرة على أهمية تحسين مخرجات النظام التعليمي ، فإن البيانات التي تم إعدادها ضمن التحضير لخطة التنمية السادسة لفوج (١٤٠٦/١٤٠٧هـ - ١٤١١/١٤١٢هـ) أبرزت : استمرار ارتفاع نسبة الرسوب خاصة في الصف الأول والصف الرابع في المرحلة الابتدائية ، والصف الثاني في المرحلة المتوسطة ، والصف الثالث في المرحلة الثانوية . وكذلك ، انخفاض معدلات الفاعلية الداخلية نتيجة لارتفاع نسب الرسوب والتسرب .

ويؤكد ما سبق ما تشير إليه دراسة إحصائية تحليلية بعنوان «الكفاية الداخلية للتعليم في المملكة» أعدتها وزارة المعارف عام ١٤١٣/١٤١٤هـ أظهرت نتائجها بالنسبة للمرحلة الثانوية مايلي :

- من بين ١٠٠٠ طالب مستجد بالصف الأول لعام ١٤٠٨هـ تخرج :
- ٤٣٧ طالباً بعد ثلاث سنوات (أي بدون رسوب) تمثل نسبتهم ٤٤٪ .
- ١٦٥ طالباً بعد أربع سنوات (أي بعد رسوب سنة واحدة) تمثل نسبتهم ١٦٪ .
- ٤٧ طالباً بعد خمس سنوات (أي بعد رسوب سنتين) تمثل نسبتهم ٥٪ .
- ١٣ طالباً بعد ست سنوات (أي بعد رسوب ثلاث سنوات) تمثل نسبتهم ١٪ .

- ترك المدرسة ٣٣٨ طالباً من أصل طلاب الفوج (١٠٠٠ طالباً) دون أن يحصلوا على الثانوية العامة تمثل نسبتهم ٣٤٪ .

- الانفاق المهدر للفوج الذي أستمر في الدراسة (١٠٠٠ طالباً) حوالي (٥, ٦) ملايين ريال .

- بلغ معدل التسرب ٨٪ ، ومعدل الرسول ٧, ١٨٪ وكان أعلى معدل لهما في الصف الأول .

- بلغ المفقود التعليمي ٤٢٪ . (التوثيق التربوي ، العدد ٣٨ ، ١٤١٨ هـ ، ص ٢٦) .

وترجع أهمية هذه الدراسة إلى أنها «اتبعت التحليل المتدفق الفعلي لأفواج الطلاب من سنة دراسية إلى أخرى منذ دخوله الصف الأول الابتدائي إلى أن تخرجت آخر دفعة من هؤلاء الطلاب في العام الدراسي ١٤١٤ هـ ، وذلك للوقوف على معدلات الترفيع والرسوب والتسرب بهدف استخلاص نتيجة العملية التعليمية وتكلفتها وقياس الهدر التربوي» (التوثيق التربوي ، العدد ٣٨ ، ١٤١٨ هـ ، ص ٢٢) .

ج- تنوع التعليم الثانوي وأسس اختيار التلاميذ .

ظهرت هذه القضية كمشكلة أساسية في مدارس التعليم الثانوي في البلاد العربية بصفة عامة حينما «تزايد أعداد التلاميذ الذين هم في سن الدراسة الثانوية زيادة هائلة ، واندفاع الكثير منهم إلى الدخول إلى المدارس الثانوية النظرية دون المدارس الفنية أو المهنية ، وقد أسهمت سياسة التوسع في التعليم الثانوي النظري التي لجأت إليها الدول العربية للخلاص من ضغط الهيئات الشعبية عليها لافتتاح المدارس الثانوية في تعقيد هذه المشكلة وزيادة حدتها . (مصلح ، ١٤٠٢ هـ ، ص ٣٣٦) .

كما طالبت توصيات المؤتمرات العربية التي ناقشت قضايا التعليم الثانوي بضرورة

تخطيط بين التعليم الثانوي ومناهجه وخططه الدراسية بأسلوب يسمح بتعدد أنماطه وكثرة مساقاته لتوفير فرص الاختيار أمام الطالب بما يتمشى مع ميوله واتجاهاته وقدراته العقلية . (السنبلي وآخرون ، ١٤١٧ هـ ، ص ٢٢٢) .

وتسعى المملكة العربية السعودية منذ عام ١٣٩٣ هـ إلى مواجهة هذه المشكلة ، والتفكير في سياسات تغيير تحقق لمدارس التعليم الثانوي التنوع ، وتستند أسس اختيار التلاميذ فيها على ميولهم واتجاهاتهم وقدراتهم . وقامت وزارة المعارف في عام ١٣٩٥ هـ بتجريب «المدرسة الشاملة» بالتعليم الثانوي بمدينة الرياض ، ثم إنشاء مدرستي حراء الشاملة في مكة المكرمة وثانوية الدمام الشاملة عام ١٣٩٧ هـ ، وكذلك مدرسة بدر الشاملة في جدة عام ١٣٩٨ هـ (السنبلي وآخرون ، ١٤١٧ هـ ، ص ٢١٣) .

كما تجدر الإشارة هنا إلى نظام التعليم الثانوي المطور والذي بدئ العمل به اعتباراً من العام الدراسي ١٤٠٥/١٤٠٦ هـ ، انطلاقاً من مواكبة التغييرات التربوية الحديثة ، وتطور العمليات التربوية داخل المؤسسات التربوية من حيث اعتبار الطالب هو محور العملية التعليمية وهدفها الأساس .

وعلى الرغم من هذه الجهود ، وبرامج التغيير في التعليم الثانوي بالمملكة إلا أن الأمر لا يزال يحتاج إلى الدراسة والتحليل ، وفهم الممارسات الفعلية للعمل التربوي داخل المدارس الثانوية ، ولعل ما يشير إلى ذلك «إيقاف العمل بنظام الساعات بدءاً من الصف الأول الثانوي اعتباراً من العام الدراسي ١٤١٢ هـ وذلك في جميع المدارس الثانوية بالمملكة ، كما صدرت الخطة الدراسية الجديدة للمرحلة الثانوية والتي تقضي بتشعب الصفين الأخيرين من المرحلة الثانوية إلى أربعة أقسام هي : قسم العلوم الشرعية والعربية ، وقسم العلوم الإدارية والاجتماعية ، وقسم العلوم الطبيعية ، وقسم العلوم التطبيقية (التقنية)» . (وزارة المعارف ، ١٤١٥ هـ ، ص ٥٣) .

ويتضح مما سبق ، أن تطبيق برنامج «التعليم الثانوي المطور» قد أظهر العديد من

السلبيات التي صاحبت تطبيق نظام الساعات المعتمدة بالثانويات المطورة ، وتقرير نظام الحصص للدراسة وفق الخطة الدراسية المعدلة ، وتقسيمها إلى أربعة أقسام .

ويتضح من العرض السابق لمعوقات التغيير بالتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية أنه لا يزال هناك العديد من جوانب الضعف أو القصور في إدارة وتسيير العملية التربوية والتعليمية بمدارس التعليم الثانوي ، ولعل أبرز هذه الجوانب هي : القصور في ربط التعليم الثانوي بمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من مخرجات تعليمية تتمثل في المواطن السعودي المؤهل والمدرّب تدريباً كافياً ومناسباً لإحتياجات سوق العمل . وكذلك وجود فاقد تعليمي سواء من حيث الاستثمارات المادية أو الاستثمارات البشرية مما لا يتحقق معه كفاية وفاعلية كاملتين للتعليم الثانوي سواء العام أو الفني ، هذا بالإضافة إلى أنه لا يزال هناك احجام واضح عن الالتحاق بالمعاهد الثانوية الفنية ، وقلة الوعي بأهمية العمل الفني وطبيعته المعاصرة من حيث المستويات العالية من المهارات المتقدمة ، والتدريب الإبداعي للعامل الفني (التقني) .

الفصل السادس

نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته

الفصل السادس

نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته

تمهيد:

يعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من دراسة العلاقة بين خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية (الرابعة والخامسة والسادسة) وسياسات التغيير بالتعليم الثانوي، وذلك من خلال الاستعانة بإدارة التغيير كمدخل لتطوير هذه العلاقة .

وبناء على هذه النتائج، ستقدم الدراسة توصيات من شأنها تفعيل الربط بين عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة والتعليم الثانوي، وكذلك تقديم بعض المقترحات الاجرائية التي يمكن لها أن ترشد خطوات التنفيذ الفعلي لهذه التوصيات .

ومما تقدم، تكون محاور هذا الفصل كما يلي :

أولاً : نتائج البحث وتشمل :

١ - نتائج عامة .

٢ - نتائج تتعلق بتنمية الموارد البشرية بخطط التنمية في المملكة .

٣ - نتائج تتعلق بسياسات التغيير وبرامجه في التعليم الثانوي بالمملكة .

ثانياً : توصيات البحث ومقترحاته .

شملت توصيات البحث ومقترحاته عدة منطلقات أساس تبيّن الحاجات الفعلية والواقعية لتطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي تمهيداً لعرض التوصيات مقرونة بالمقترحات الإجرائية التي من شأنها ترشيد التنفيذ الفعلي لهذه التوصيات .

أولاً : نتائج البحث : وتتمثل هذه النتائج فيما يلي :

١ - نتائج عامة :

من خلال استعراض فصول البحث، والتي تتضمن التصور النظري للعلاقة بين إدارة

التغيير ، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والتعليم الثانوي ، وكذلك أهداف تنمية الموارد البشرية ، وسياسات وبرامج هذه التنمية بالمملكة ، وأخيراً أهداف التعليم الثانوي الحالية والمستقبلية ، وسياسات وبرامج التغيير بهذا التعليم ، يمكن عرض هذه النتائج فيما يلي :

أ- إن التغيير مطلب ملح وضروري في عصر المعلوماتية وتحدياتها والتي يعيشها المجتمع الإنساني عامة في عالمنا المعاصر ، وتفرض طبيعة هذا العصر ، ارتباط التغيير - وبصورة مباشرة - بظروف المجتمع المحلية ، وتأثرها بالتغيرات الإقليمية والعالمية معا .

فالتغيير لا يعني تغيراً ، بل هو عملية إنسانية مقصودة تقوم على التخطيط العلمي لاستراتيجيات التغيير وأساليب العمل نحو إحداث هذا التغيير ، والمبادأة والابتكار والإبداع .

ب- إن إدارة التغيير مدخل جديد لتطوير الأطر النظرية الإدارية والممارسات العملية التنفيذية لمجابهة التطورات الفنية (التكنولوجية) والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات المعاصرة وذلك بإجراءات مخططة تشمل مجموعة من المبادئ والمفاهيم وأساليب العمل واختيار أفضل الحلول لحسن توجيه عناصر الانتاج البشرية والمادية .

ج- إن إدارة التغيير ترتبط وبصفة أساس بالتطوير الإداري من أجل إحداث التغيير الجذري والشامل في العمليات الإدارية الأساسية والهيكل التنظيمية المسؤولة عن القيام بهذه العمليات . ويعني ذلك أن إدارة التغيير تستهدف رؤية جديدة للأهداف المستقبلية وسياسات وبرامج تنفيذ هذه الأهداف بما يحقق مفهوم التنمية الشاملة .

د- إن إدارة التغيير في التربية تعني - وفي المقام الأول - تغييراً في الإدارة وذلك بسبب أن التغييرات التربوية وإدراكها يتطلب معارف جديدة ، ومهارات مكتسبة ، واتجاهات أو رؤى عقلية تستنبط المستقبل وتستشرفه ، وكيفية التعبير عن كل ذلك في الواقع الممارس ، وعلى المؤسسات التعليمية أن تتولى مسؤولية إعادة صياغة أهدافها ، وتغيير

المحتوى التعليمي والتربوي ، وكذلك طرق أو أساليب التقويم وذلك من أجل إعداد الكوادر البشرية التي تملك أسباب مواجهة التغيير وقيادته أو إحداثه وصولاً لحل مشكلاتها التربوية والتعليمية والتي ترتبط مع قطاعات المجتمع المختلفة .

هـ - إن العلاقة بين إدارة التغيير وتنمية الموارد البشرية والتعليم - بصفة عامة - والتعليم الثانوي خاصة ، تتضح من خلال مقولة أساسية مفادها : «أن إدارة التغيير في التربية ترتبط بالعنصر البشري بصفته القائم بهذه العملية ، وكذلك المستهدف منها أيضاً ، وعليه فإن إدارة التغيير ترتبط أيضاً بمفهوم تنمية الموارد البشرية والتي تعتمد التعليم سبيلاً أساساً في تحقيق هذه التنمية» .

وحيث أن التعليم الثانوي هو ذلك المستوى التعليمي المناط به مهمة إعداد الكوادر البشرية القادرة على الإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ، فإن التغيير والتجديد والتطوير في التعليم الثانوي هو السبيل الأمثل لتحقيق العلاقة الموجبة بين مخرجات هذا التعليم ومتطلبات أو احتياجات سوق العمل ومؤسسات الانتاج وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الشاملة بالمملكة .

٢ - نتائج تتعلق بتنمية الموارد البشرية بخطط التنمية في المملكة :

وتتمثل أهم هذه النتائج فيما يلي :

أ - اعتماد الرؤية المجتمعية الشاملة كمنطلق أساس للتنمية الشاملة ، وإعطاء الأولوية للتنمية التعليمية لسائر قطاعات المجتمع السعودي مما أدى إلى الأخذ بمفهوم «التخطيط الإقليمي» مع نهاية خطة التنمية الأولى ، والاستمرار في عمليات التخطيط للتنمية الإقليمية المتوازنة خلال خطط التنمية التالية .

ب - مشاركة كافة قطاعات المجتمع الانتاجية والاستثمارية في خطط التنمية بالمملكة ، وتقرير الفرصة كاملة للقطاع الخاص لاستغلال طاقاته وإمكانياته المادية والبشرية في سبيل الإعداد والتمويل للتنمية البشرية واستثمارها ، الأمر الذي سمح للقطاع الخاص بالاستثمار في العديد من البرامج التنفيذية للتنمية التعليمية مثل : برامج المباني التعليمية ،

والتدريب أثناء العمل ، وإرسال البعثات التعليمية للطلاب المتفوقين .

ج - إرتباط خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية بالظروف المحلية وتأثيراتها على استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، غير أن التغيير السريع في طبيعة العمل ومفهومه مع نمو الاقتصاد الوطني السعودي وازدياد الحاجة إلى التقنيات المتقدمة والمهارات الفنية عالية المستوى ، أدى إلى محدودية مشاركة أو مساهمة القوى العاملة الوطنية في تحقيق أهداف التنمية ، كما لا يزال الأمر نفسه قائماً بالنسبة لمشاركة القطاع الخاص من حيث أن النمط الاستثماري الشائع لكافة مؤسسات القطاع الخاص يعتمد على فرص الربح السريع ، واستخدام الأموال والأرباح في الاستثمارات المالية بدلا من الاستثمارات الانتاحية والصناعية ، وهو ما أدى إلى قصور واضح في مستويات الابتكار والإبداع في مجال سوق العمل واقتصادياته .

هـ - القيام بعمليات التنسيق المستمرة بين أهداف التعليم العام وأهداف التعليم الفني والتدريب المهني بخطط التنمية بالمملكة ، والعمل الدائم على تأكيد العلاقة الوثيقة بين مخرجات قطاع التعليم العام وقطاع التعليم الفني وبين إحلال القوى أو الكوادر العاملة السعودية والمؤهلة لتحل محل غير السعوديين في كافة قطاعات النشاط الصناعي والانتاجي ، وبصفة أساس قطاع التعليم والتدريس .

و - انتهاج سياسات التنمية بالمملكة العربية السعودية لاتجاه العمل المستقبلي والمتابعة في تنفيذ برامج هذه السياسات ، وذلك من خلال التركيز على آفاق التنمية الاقتصادية المستقبلية واحتياجاتها للقدرات الفنية والإدارية عالية المستوى في مهارات العمل الفني والتقني ، وهو ما أدى إلى ظهور سياسات نوعية جديدة تتفق والمتغيرات العالمية من أجل التطوير الدائم في قطاع التعليم والتدريب .

٣ - نتائج تتعلق بسياسات التغيير وبرامجه في التعليم الثانوي بالمملكة :

وتتمثل أهم هذه النتائج فيما يلي :

أ - تحددت أهداف التعليم الثانوي الحالية من خلال سياسات تغيير تقوم على التوسع في التعليم الثانوي لتلبية المتطلبات التي لم يكن بوسع نظام التعليم الثانوي استيعابها وكذلك استجابة لتوفير الفرصة التعليمية كاملة لكافة أبناء الشعب السعودي ، كما مثل التخطيط للتنمية البشرية واستثمار الموارد البشرية في التعليم كسياسة تربوية وتعليمية استراتيجية مستقبلية لرسم الأهداف أو الغايات بعيدة المدى للتعليم الثانوي ، وتحول منهجية التخطيط للتنمية التعليمية من التركيز على الانفاق الحكومي نحو التركيز على الأهداف والسياسات والإجراءات والوسائل التنفيذية التي تحقق الكفاءة والفاعلية للتعليم الثانوي .

ب - تحولت سياسات التغيير وبرامجه في التعليم الثانوي بالمملكة من الاهتمام بإعداد الطلاب لمواصلة تعليمهم الجامعي أو العالي ، إلى إعداد القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة تدريباً كافياً والقادرة على الإسهام بفاعلية في تنفيذ التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة والوفاء بمتطلبات هذه التنمية ، وارتبط ذلك بتبني العديد من برامج تطوير التعليم الثانوي سواء التعليم الثانوي العام أو التعليم الثانوي الفني وشملت هذه البرامج التطويرية : الخطط والمناهج الدراسية ، والبنية التعليمية ، وكذلك أساليب التدريس والتي تركز على الفهم والاستنباط ، ومهارات حل المشكلات والابتكار .

ج - تجريب نمط المدارس الثانوية الشاملة بالتعليم الثانوي وتطويرها إلى نظام التعليم الثانوي المطور من أجل ربط التعليم الثانوي بخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ودفعه لتلبية متطلبات وحاجات سوق العمل والانتاج .

كما تم إدخال العديد من تقنيات التعليم مثل الحاسب الآلي كمقرر دراسي في المرحلة الثانوية لجميع سنوات الدراسة بها ، وكذلك تقرير مادة (المكتبة والبحث) بالتعليم الثانوي من أجل مساعدة الطلاب على استخدام المكتبات والوصول إلى المعلومات وتوظيفها في القيام بأبحاث مرتبطة بالمقررات الدراسية التي يدرسونها ، وتأصيل عادة القراءة لديهم .

د - الاهتمام بالكفاية الداخلية للتعليم الثانوي خلال خطة التنمية الرابعة والخامسة ، واستمرار هذا الاهتمام خلال خطة التنمية السادسة الحالية ، والعمل على تحسين فاعلية مخرجات هذا التعليم ، غير أن البيانات والمعلومات التي جاءت في الدراسات الحديثة لوزارة المعارف لازالت تشير إلى إرتفاع نسب الرسوب والتسرب ، ففي دراسة بعنوان «كفاية التعليم وترشيد نفقاته ١٤١٦هـ / ١٤١٧هـ» وهي تحديث لمادة دراسة سابقة بعنوان «الكفاية الداخلية للتعليم في المملكة» والتي وردت في الفصل الخامس (ص ١٢٤-١٢٥) ، أثبتت الدراسة الجديدة أن معدل التسرب ٩,٦٪ ، ومعدل الرسوب ١٨٪ بالتعليم الثانوي ، وهي نسب لاتزال مرتفعة حيث لم تنخفض كثيرا عن الدراسة السابقة ، كما أن نسبة الطلاب الذين نجحوا دون رسوب بلغ ٤٢٪ ، وهو أيضا رقم لايمثل انخفاضا عن النسبة المماثلة لها في الدراسة السابقة وهي ٤٤٪ ، وطالبت الدراسة الجديدة في توصياتها ب«توفير قاعدة معلومات إحصائية عن نسب التأخر الدراسي والرسوب موضحا فيها سنوات الرسوب والصفوف والمواد التي يكثُر فيها الضعف الدراسي وتحليلها على مستوى المدرسة والمنطقة والوزارة» . (التوثيق التربوي ، العدد ٣٩ ، ١٤١٨هـ ، ص ص ١٠ - ١١) .

هـ - قلة الإقبال على التعليم الثانوي الفني ، وتذبذب أعداد الطلاب الملتحقين به ، وبصفة خاصة التعليم الثانوي الزراعي ، فعلى الرغم من حرص الدولة على التوسع في التعليم الثانوي الزراعي وإنشائها لمعاهد ثانوية زراعية عديدة في العديد من المدن بكافة أنحاء المملكة إلا أن قلة الإقبال من جانب الطلاب على هذا التعليم تحول دون تحقيق الأهداف التنموية لتحقيق التوازن بين أنواع التعليم الثانوي الفني ، وكذلك قلة الوعي بأهمية العمل الفني وطبيعته المعاصرة وما يتطلبه من مهارات تقنية عالية المستوى ، ومعارف ومعلومات تعبر عن ثقافة فنية تتلازم مع الثقافة النظرية والفكرية .

و - قصور المناهج والمقررات الدراسية بالتعليم الثانوي في مواجهة إستعدادات الطلاب وميولهم ، وتلبية طموحاتهم وآمالهم في مواصلة التعليم الى أقصى مستوى ممكن حقق لهم المكانة الاجتماعية والاقتصادية التي ينشدونها .

فالتعليم الثانوي العام في المملكة ، يعاني من إزدياد أعداد الطلاب الملتحقين به مما يشكل عبئا على القدرة الاستيعابية لمؤسساته ، كما أن هذه الزيادة تسمح بالظواهر السلبية في التحصيل الدراسي مثل : الحفظ والاستظهار ، والرسوب المتكرر للطلاب .

ثانياً : توصيات البحث ومقترحاته :

في ضوء النتائج السابقة ، ووصولاً لتحقيق الربط بين تنمية الموارد البشرية بخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية وسياسات التغيير وإدارته بالتعليم الثانوي ، تقدم الدراسة عدة منطلقات أساسية تعكس التوجه المستقبلي لتفعيل العلاقة بين التخطيط للتنمية البشرية ، وسياسات التغيير وإدارته بالتعليم الثانوي في المملكة ، وتشير هذه المنطلقات إلى الحاجات الفعلية والواقعية لتطبيق التغيير وإدارته في التعليم الثانوي ، وتمثل أهم هذه المنطلقات فيما يلي :

١ - الحاجة إلى بناء نموذج معرفي (تعلمي) يحقق أهداف التنمية الشاملة بالمجتمع السعودي ، ويتزامن في هذا النموذج عنصري : الاهتمام بالابتكار والإبداع ، مع مشروعات التحديث والتطوير في النظام التعليمي ككل ، ويحقق مفهوم وحدة المعرفة النظرية والعملية ، والتي تهتم بانتاج نموذج المعرفة الإنسانية الذي يهتم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة من جانب ، وكذلك الآليات الاقتصادية (الاستثمارية) التي تحقق حفز هذا النموذج والأخذ به من جانب آخر .

٢ - الحاجة إلى إنتاج التقنيات (التكنولوجية) ، واكتساب مهارات التعامل معها ، وتوظيفها استثمارياً بدلاً من استهلاكها واستيرادها من الخارج .

ويعني ذلك أهمية التوجه نحو تبني سياسات اقتصادية جديدة تستهدف الاستثمار البشري أكثر من استثمار الأموال واكتشاف وظائف جديدة (وطنية) للتقنيات الحديثة في شتى القطاعات الانتاجية والخدمية .

٣ - الحاجة إلى إحلال العمالة الوطنية محل الأجنبية ، وإعداد الخطط والبرامج

الزمنية التي من شأنها إكساب المواطن السعودي الوعي بأهمية الإسهام في تحقيق مستقبل أفضل له وللوطن ، ويعني ذلك أيضا ، الاهتمام بالتدريب الفني أو المهني ، وكذلك التدريب الإداري كمدخلين أساسيين للتأهيل والإعداد قبل الخدمة وأثناءها .

٤ - الحاجة إلى مشاركة القطاع الخاص بكافة مجالاته في تقديم الامكانيات المادية والبشرية نحو الاستثمار الانتاجي ، وفتح فرص عمل جديدة تتواءم مع متطلبات سائر قطاعات العمل والانتاج مصاحبة للنمو الاقتصادي الذي تشهده المملكة .

٥ - الحاجة إلى تبني سياسات تنظيمية وإدارية تعمل على إيجاد تنوعا واضحا وملموسا للبنى الإدارية للمؤسسات التعليمية تتيح لها حرية اتخاذ القرار التربوي في ضوء الظروف والامكانيات المتاحة لها .

٦ - الحاجة إلى تبني مفهوم «ترشيد الانفاق الحكومي» على التعليم ومواجهة الهدر التعليمي الكبير (الذي أثبتته الدراسات التي قامت بها وزارة المعارف مؤخراً) ، والتركيز على المشروعات البحثية المتكاملة للعلاقة بين التعليم والعمل ، ومن المشروعات البحثية الهامة في هذا المجال : البحوث المرتبطة بقطاع الصناعة ، والبحوث المرتبطة بالتنسيق بين التعليم العام والتعليم الفني .

وفي ضوء هذه المنطلقات ، يمكن عرض أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة مقرونة بالمقترحات التي من شأنها ترشيد التنفيذ الفعلي لهذه التوصيات فيما يلي :

١ - العمل على الاستمرار في تحديث وتطوير التعليم الثانوي ، وذلك من خلال متابعة الأداء الفعلي للمدارس الثانوية المطورة ، وكذلك مؤسسات التعليم الثانوي الفني مواكبة للتغيرات الحادثة سواء على المستوى المحلي أو الأقليمي أو العالمي . ويعني تحديث أو تطوير التعليم الثانوي ، أن تكون هناك رؤية أساس أو تصور عام لهذا التعليم لا تفصل بين أنماطه أو مستوياته المختلفة ، بل تستهدف هذه الرؤية بالدرجة الأولى الوصول إلى مدى واسع من التنوع في بنية التعليم الثانوي وتسمح بمرونة الانتقال بين أنماطه أو مستوياته .

٢ - التفكير في تضمين الخطط الدراسية بالتعليم الثانوي مقررات جديدة تستوعب متغيرات العصر ، وتستهدف إكساب الطلاب المعارف والمعلومات والاتجاهات والمهارات الفنية والتقنية التي تسمح لهم بالتعامل مع المستجدات التعليمية والتربوية في عصر المعلوماتية .

ولتحقيق هذه التوصية واقعياً ، يمكن أن تقدم الدراسة المقترحات التي تتضمن أن من أهم المقررات الدراسية التي يمكن التفكير في إضافتها مايلي :

أ - مقرر عن «مناهج البحث العلمي» كمقرر إجباري لكافة شعب التعليم الثانوي العام والفني ، وصولاً لتعرف الطلاب في هذه المرحلة العمرية على التفكير النقدي ، وتحليل المعلومات والمعارف ، وتوظيف المنهج العلمي في التفكير ممارسة وواقعاً . ويتكامل هذا المقرر ، مع مقرر «المكتبة والبحث» .

ب - مقرر عن «نظم المعلومات وتقنياتها» ، ويبين هذا المقرر كيفية استخدام وتوظيف المعلومة من خلال التقنيات المعلوماتية مثل الأنترنت وغيره من وسائل الاتصال الحديثة ، ويمكن البدء بتجريب هذا المقرر في شعبة العلوم الإدارية والاجتماعية بالتعليم الثانوي المطور ، وإذا ما ثبتت الفائدة منه ، عمم على كافة الشعب الأخرى .

٣ - العمل على تأهيل القيادات التربوية في مؤسسات التعليم الثانوي على مستويين : الثقافة العامة ، والثقافة المهنية . وبصدد هذه التوصية ، يفترض أن تكتسب القيادات التربوية (مديرون ، ووكلاء ، ومرشدون ، ومعلمون) الفهم التام والوعي الكامل بأهمية تكوين رؤية خاصة بهم ، أساسها «أن المدرسة مؤسسة إجتماعية» وعليها واجب أساس هو التعبير عن طموحات وأهداف هذا المجتمع بظروفه وتراثه وثقافته العربية الإسلامية ، ويعني كل هذا أن تكون القيادات التربوية قادرة على القيام بدور فاعل في إحداث التغيير ، وتوجيه العاملين - معهم - نحو أهمية هذا التغيير وتقبله .

ولتحقيق هذه التوصية فعلياً وواقعياً ، تقترح الدراسة إقامة «ورش عمل» ، تشترك

فيها القيادات التربوية بمؤسسات التعليم الثانوي على مستوى الإدارة التعليمية ، ويشرف على إعدادها المتخصصون في العلوم الإدارية والاجتماعية والنفسية بمشاركة ممثلين من القيادات التربوية ، ويتم تحضير برامجها ، وموضوعاتها من واقع الممارسات الفعلية والاحتياجات الضرورية لهذه القيادات .

ويمكن أن يكون الهدف الأساس من «ورش العمل» المقترحة : ترجمة الأهداف التربوية والتعليمية للمجتمع ككل إلى أغراض مؤسساتية تعليمية تعمل المدارس الثانوية على تطويرها باستمرار وبما يتفق والامكانيات المتاحة لها بحيث يمكنها ذلك من التكيف السريع مع التغيرات المتلاحقة لبيئة العمل التربوية سواء داخل المدرسة أو خارجها دون الرجوع إلى السلطات التعليمية الأعلى إلا فيما تكون فيه الرؤية المجتمعية أشمل وأعم .

٤ - التفكير في آلية ربط فعالة بين مخرجات التعليم الثانوي العام والفني وأهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة .

والمقصود بهذه التوصية هو التأكيد على تنمية الموارد البشرية كهدف أسمى يحقق الرفاه والرخاء للوطن والمواطنين ، وذلك من خلال التنسيق بين متطلبات واحتياجات سوق العمل ومؤسسات الانتاج بكافة قطاعاتها الاقتصادية بالمملكة من مهارات عمل عالية المستوى وتأهيل وإعداد جيدين (علميا وتقنيا) وبين القوى العاملة الوطنية كنتاج تعليمي وتربوي لمؤسسات التعليم الثانوي .

ويمكن أن تقدم الدراسة بصدد هذه التوصية المقترحين التاليين :

أ - إنشاء قاعدة بيانات لقوة العمل الوطنية - سواء في الحكومة أو القطاع الخاص - على أساس التوصيف الوظيفي للوظائف المختلفة ، وتفعيل هذه البيانات وتطويرها باستمرار وفق أسس التصنيف العلمي المتفق عليه عالميا ، وتوفير معلومات متجددة عن مخرجات التعليم والمؤهلات الحاصلة عليها ، ونوعية برامج التدريب التي مروا بها .

ب - تشجيع المؤسسات الصناعية في المملكة ، وكذلك المؤسسات الاستثمارية وغيرها من مؤسسات القطاع الخاص على إقامة معاهد بحثية علمية ، ومراكز تدريب ، يشارك في أنشطتها الخبرات الأكاديمية ورجال الأعمال السعوديون ، وذلك بهدف الوصول إلى تكوين وعي وفهم علمي سليم للعلاقة بين التنمية الاقتصادية والتعليم الثانوي .

ولتوجيه هذه العلاقة - مجتمعيًا - يمكن تخصيص المزيد من الاستثمارات المالية بالمؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص في تمويل مشروعات بحثية تطبيقية محلية ، معتمدة في ذلك على الكفاءات الوطنية السعودية ، والخبرات البحثية الأكاديمية ، وكذلك ممثلين لوزارة المعارف ، والإدارات التعليمية بالمملكة .

٥ - توفير ضمانات سلطة اتخاذ القرار التربوي والتعليمي للإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم الثانوي وبما يتفق والامكانيات والظروف الخاصة بها ، وهو ما يعني التأكيد على مفهوم «تفويض السلطة» من أجل إحداث التغييرات التعليمية من قبل الإدارة المدرسية ، وإسهامها الفاعل في تحقيق التغيير المؤسسي ، أي التغيير من داخل المدرسة بدلا من التغيير من أعلى والذي يجد الكثير من المقاومة والحد من سبل إنجاحه .

وتجدر الإشارة هنا إلى جهود وزارة المعارف بالمملكة والتي أدت إلى إنشاء «مراكز الاشراف التربوي» كآلية جديدة لتحقيق الاتصال الجيد وتدفق المعلومات بين مدارس التعليم العام والإدارات التعليمية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً : الوثائق الرسمية :

- ١ - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، التقرير الاحصائي ، ١٤١٣ هـ .
- ٢ - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، التعليم الفني والتدريب المهني : الماضي والحاضر ، ط ٤ ، الرياض ، ١٤١٥ هـ .
- ٣ - وزارة التخطيط ، خطة التنمية الرابعة ١٤٠٥ - ١٤٠٥ هـ ، الرياض .
- ٤ - وزارة التخطيط ، خطة التنمية الخامسة ١٤١٠ - ١٤١٥ هـ ، الرياض .
- ٥ - وزارة التخطيط ، خطة التنمية السادسة ١٤١٥ - ١٤٢٠ هـ ، الرياض .
- ٦ - وزارة التخطيط منتجات خطط التنمية - حقائق وأرقام ، ١٣٩٠ - ١٤١٢ هـ / ١٩٧٠ - ١٩٩٢ م ، مطابع وزارة التخطيط ، الرياض ، ١٤١٣ هـ .
- ٧ - وزارة المعارف ، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، ط ٣ ، الرياض ، ١٤٠٠ هـ .
- ٨ - وزارة المعارف ، دليل الطالب لنظام الدراسة في الثانوية المطورة ، التعليم الثانوي المطور ، الرياض ، ١٤٠٧ هـ .
- ٩ - وزارة المعارف ، أربعون عاماً من عمر التعليم في وزارة المعارف ، ١٣٧٣ - ١٥١٣ هـ سمات وملامح ، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، الرياض ، ١٤١٤ هـ .
- ١٠ - وزارة المعارف ، تطور التعليم في المملكة العربية السعودية ١٤١٣ - ١٤١٤ هـ ، تقرير مقدم إلى مؤتمر التربية الدولي - الدورة (٤٤) جنيف ، مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوي ، الرياض ، ١٤١٥ هـ .
- ١١ - وزارة المعارف ، تطور التعليم في المملكة العربية السعودية ، تقرير وطني ، مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوي ، الرياض ، ١٤١٧ هـ .

ثانياً : الكتب :

- ١١- الإبراهيم ، عبدالرحمن حسن والأحمد ، عبدالرحمن أحمد (تحرير) ، التعليم العام في دول مجلس التعاون الخليجي ، دراسة مقارنة ، ذات السلاسل ، الكويت ، ١٤١٠هـ - ١٩٩٠م .
- ١٢- أبو حطب ، فؤاد وصادق ، أمال ، مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩١م .
- ١٣- الأعرجي ، عاصم ، دراسات معاصرة في التطوير الإدارية ، منظور تطبيقي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٤١٦هـ - ١٩٩٥م .
- ١٤- توفلر ، ألفن ، صدمة المستقبل - المتغيرات في عالم الغد ، (ترجمة) محمد علي ناصف ، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ١٥- الجلال ، عبدالعزيز عبدالله ، التربية والتنمية : تقويم المنجزات ومواجهة التحديات في دول الخليج العربي ١٩٨٥ - ١٩٩٥ م ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر الرياض ، ١٤١٦هـ .
- ١٦- دراكر ، بيتر . ف ، الإدارة للمستقبل : التسعينات وما بعدها (ترجمة) صليب بطرس الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
- ١٧- زاهر ، ضياء الدين ، علم المستقبل في التربية - مفاهيمه وتقنياته ، دار المريخ للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩١م .
- ١٨- الزيد ، عبدالله محمد ، التعليم في المملكة العربية السعودية أنموذج مختلف ، ط ٤ ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤١١هـ .
- ١٩- سلطان ، تركي إبراهيم ، هندسة التغيير - التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق ، بدون ناشر ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٠- السلمي ، علي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٨م .

- ٢١- السلوم ، يوسف إبراهيم ، أضواء على استراتيجية خطة التنمية في المملكة العربية السعودية ، شركة الطباعة العربية السعودية ، الرياض ، ١٤٠٦ هـ .
- ٢٢- السنبل ، عبدالعزيز عبد الله ، والخطيب ، محمد شحات ، ومتولي ، مصطفى محمد ، وعبد الجواد ، نور الدين محمد ، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض ، ١٤١٧ هـ .
- ٢٣- شريف ، علي ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ م .
- ٢٤- الطجم ، عبدالله عبدالغني ، التطوير التنظيمي : المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات ، دار النوايع للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤١٦ هـ .
- ٢٥- الطجم ، عبدالله عبدالغني ، والسواط ، طلق عوض الله ، السلوك التنظيمي : المفاهيم - النظريات - التطبيقات ، ط ٢ ، دار النوايع للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤١٧ هـ .
- ٢٦- عبدالدائم ، عبدالله ، التربية وتنمية الإنسان في الوطن العربي ، استراتيجية تنمية القوى العاملة ، ط ٢ ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ١٩٩١ م .
- ٢٧- العبود ، إبراهيم حمد ، والعيد ، عبد الرحمن محمد ، والمعتوق ، منصور عبد العزيز ، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية : الأسس والمشكلات والحلول ، بحث ميداني ، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٣ هـ .
- ٢٨- العديلي ، ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٦ هـ .
- ٢٩- فتحي ، شاكر محمد أحمد ، وبسيوني ، سعاد ، وسلامة ، عادل عبد الفتاح ، وصالح ، مرفت صالح ، وعيد ، رمضان أحمد ، والبنوي ، أمين محمد ، وحنفي ، محمد طه ، التربية المقارنة : الأصول المنهجية والتعليم في أوروبا وشرق آسيا والخليج العربي ومصر ، بيت الحكمة للإعلام والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٦ م .

- ٣٠- القاضي ، فؤاد ، إدارة التغيير ، المطبعة العثمانية ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ٣١- كومبز ، فيليب ، أزمة العالم في التعليم من منظور الثمانينات ، (ترجمة) محمد خيرى ، وشكري عباس حلمي ، وحسان محمد حسان ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ١٩٨٧ م .
- ٣٢- ماهر ، أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط ٦ ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ م .
- ٣٣- متولى ، مصطفى محمد ، تقويم التجارب المستحدثة في تنويع التعليم الثانوي في ضوء أهدافها ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٤١٦ هـ .
- ٣٤- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، دار التحرير للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٠ م .
- ٣٥- مرسي ، محمد منير ، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٢ م .
- ٣٦- مصلح ، أحمد منير ، نظم التعليم في المملكة العربية السعودية والوطن العربي - دراسة نظرية وتحليل مقارنة لنظم التعليم العربي ومشكلاته ، ط ٢ ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤٠٢ هـ .
- ٣٧- هاشم ، أحمد عمر ، القدوة في الإسلام كمنهج للتغيير ، في : الإدارة في ظلال التغيير ، تحرير : سعيد عامر ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩٦ م .
- ٣٨- هامر ، مايكل ، وشامب ، جيمس ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ، (ترجمة) شمس الدين عثمان ، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع» ، القاهرة ، ١٩٩٥ م .

ثالثاً : الرسائل الجامعية :

٣٩- أبو داود ، أنس صالح سليمان ، دراسة تقويمية لنظام التعليم الثانوي المطور من وجهة نظر إداري المدارس الثانوية المطورة في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٨/١٤٠٩ هـ .

٤٠- أزهر ، أسعد عمر ، التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية ودوره في إعداد القوى العاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية بكلية التربية - جامعة الملك عبدالعزيز ، ١٤٠٠ هـ .

٤١- البركاتي ، حيدر صادق رضا ، التخطيط للتعليم الفني الثانوي لتنمية القوى العاملة السعودية ، رسالـج ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم التربية بكلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٤ هـ .

٤٢- عبداللطيف ، عبداللطيف عبدالله ، التخطيط الاقتصادي لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة بقسم الدراسات العليا الشرعية - شعبة الاقتصاد الإسلامي ، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية ، جامعة أم القرى ، ١٤١١ هـ .

٤٣- الغامدي ، خالد سعيد ، ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القرى والملك فهد للبتروـل والمعادن إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية - جامعة أم القرى ، ١٤١٦ هـ .

٤٤- وفا ، صلاح الدين فؤاد أحمد ، التخطيط للتعليم الثانوي الصناعي ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم التربية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٢ هـ .

رابعاً : المجلات والدوريات :

- ٤٥- الراوي ، منصور ، (١٩٨٥م) ، تنمية الموارد البشرية - نحو استخدام أمثل للقوى العاملة الوطنية بالدولة العربية الخليجية ، «سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية» ، العدد (٤) ، البحرين .
- ٤٦- الزهراني ، سعد عبدالله بردى ، (١٤١٦هـ) ، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي « سلسلة البحوث التربوية والنفسية » مركز البحوث التربوية والنفسية ، بجامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٤٧- الزهراني ، سعد عبدالله بردى ، (١٤١٦هـ) ، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي : المبادئ والأسس - مدخل تطويري « مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية المحكمة » - العدد الثاني عشر ، السنة التاسعة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٤٨- السلمي ، علي ، (١٩٩١م) ، الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات البيئية والتكنولوجية ، « سلسلة كتاب الأهرام الاقتصادي » ، العدد (٣٥) ، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع ، الثالث .
- ٤٩- الطويل ، محمد عبدالرحمن ، (١٤١٦هـ) ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية « مجلة الإدارة العامة » العدد (٤٨) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ٥٠- عباس ، سعيد ، (١٤٠٨هـ) ، آفاق التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية ، «مجلة الإدارة العامة» - العدد (٥٦) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ٥١- علي ، نبيل ، (١٩٩٤م) العرب وعصر المعلومات ، «مجلة عالم المعرفة» ، العدد (١٨٤) ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت .
- ٥٢- الغمري ، علي ، (١٤٠٦هـ) ، التطوير التنظيمي : نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية ، «مجلة الإدارة العامة» ، العدد (٤٨) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

٥٣- غنيمه ، محمد متولي ، (١٩٩٦م) ، نحو رؤية جديدة للتعليم والعمالة في الخليج العربي (مع التركيز على البحرين) دراسة حالة « القيمة الاقتصادية للتعليم في الوطن العربي » - سلسلة دراسات وبحوث - العدد (٥) ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .

٥٤- مجلة التوثيق التربوي ، (١٤١٣هـ) ، أهداف تطبيق مادة المكتبة والبحث على المرحلة الثانوية بمدارس المملكة ، العددان (٣٣-٣٤) ، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، الرياض .

٥٥- مجلة التوثيق التربوي ، (١٤١٦هـ) ، تطبيق نظام وخطة ومناهج الدراسة في المدارس المتوسطة والثانوية العامة على المدارس المتوسطة - والثانوية المسائية ، العدد (٣٦) ، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، الرياض .

٥٦- مجلة التوثيق التربوي ، (١٤١٨هـ) ، ضوابط تحويل الطلاب من المدارس والمعاهد المتخصصة إلى المرحلة الثانوية في التعليم العام - قرار معالي وزير المعارف رقم (٣٢ / ١ / ٣١٦١) في ٨ / ٦ / ١٤١٧هـ ، العدد (٣٨) ، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، الرياض .

٥٧- مجلة التوثيق التربوي ، (١٤١٨هـ) ، الكفاية الداخلية للتعليم في المملكة ، العدد (٣٨) ، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، الرياض .

٥٨- مجلة التوثيق التربوي ، (١٤١٨هـ) ، «كفاية التعليم وزيادة فاعليته وترشيد نفقاته» ، ١٤١٦ / ١٤١٧هـ ، العدد (٣٩) ، مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، الرياض .

٥٩- مجموعة من المترجمين ، (١٩٩٥م) ، جيران في عالم واحد - نص تقرير : لجنة إدارة شئون المجتمع العالمي ، «مجلة عالم المعرفة» - العدد (٢٠١) ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، ١٩٩٥م .

خامساً : الدراسات والأبحاث في المؤتمرات العلمية :

- ٦٠- البهواشي ، السيد عبدالعزيز ، إدارة التغيير في مصر : دراسة حالة ، دراسة منشورة في « مؤتمر إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي » ، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دراسات المؤتمر - الجزء الثاني ، القاهرة ، ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥ م
- ٦١ - طنطاوي ، محمد سيد ، موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغيير ، دراسة منشورة في المؤتمر السنوي الأول « استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات » ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩١ م .
- ٦٢ - عامر ، سعيد يس ، استراتيجيات إدارة التغيير وأهميتها ، من منشورات المؤتمر السنوي الأول « استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات » ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩١ م .
- ٦٣ - عيد ، رمضان أحمد ، إدارة الصراع واحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية : دراسة تحليلية ، دراسة منشورة في مؤتمر «إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي» ، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، دراسات المؤتمر - الجزء الثاني ، القاهرة ، ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥ م .
- ٦٤ - منصور ، خالد علي ، إدارة التغيير استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية ، دراسة منشورة ضمن أعمال مؤتمر «إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي» ، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٢١-٢٣ يناير ١٩٩٥ م ، الجزء الثاني - دراسات المؤتمر ، القاهرة ، ١٩٩٥ م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Bureham, John West , the Management of Change in Davies, Brent and others, Education Management for the 1990s, Longman Group U.K. Limited, London, 1992.
- 2- Caldwell; Brian, and Millikan, Ross, A Model for Managing Excellent School, in Bennett, Night and others (Edrs), Managing Change in Education Individual and Organizational Perspectives, Paul chopman Publishing, London, 1992.
- 3- Johns; Gary, Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at work, Harper Collins College Publishers, New York, 1996.
- 4- Johns; Mary Emms Browen, A Strategic Planning Approach to Improve School Climate : A Case Study in Educational Change, Ph.D., University of Georgia D.A.I., The Humanities and Social Sciences, Vol. 58, No 6, December 1997.
- 5- Judd; Alesa Hicks, Positive and Negative Influence on Education Change: The Perspectives of Superintends, Principles, and Teachers in Southeastern States, D.A.I., The Humanities and Social Sciences, Vol. 58, No 3, December 1997.
- 6- Naisbitt; John , Managing education : The Purpose and Practise of Good Management in Schools, Longman Group UK. Limited, London. 1992.
- 7-Owen; Joslyn, Managing Education : The Purpose and Practice of Good Management in schools, Longman Group UK, , London, 1992 .
- 8- UNESCO, World Education Report 1991, United Nations, paris, 1991.